



José Domingos Furtado

**IMPLICAÇÕES DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO
DESEMPENHO DAS ENTIDADES PÚBLICAS**

Orientadora: Professora Doutora. Helena Curto

Lisboa

2016



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Mestrado em Gestão

**IMPLICAÇÕES DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO
DESEMPENHO DAS ENTIDADES PÚBLICAS**

José Domingos Furtado

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para a obtenção do Grau Mestrado em Gestão.

Orientadora: Professora Doutora. Helena Curto

Lisboa

2015

AGRADECIMENTOS

É impossível não lembrar dos entes mais próximos nos momentos importantes das nossas vidas.

No meu caso não é diferente, e por isso deixo aqui expresso o meu amor e o meu bem-querer à minha esposa, Fabíola, ao meu primogénito Fábio, pela compreensão das ausências e das noites mal dormidas. À minha mana querida, Nanda o meu carinho e o meu obrigado de coração pelo grande suporte nos momentos finais da realização do trabalho.

Fica registada a estima e consideração às minha Orientadora e Prof. Dra. Helena Curto pela sua paciência e apoio durante todo o percurso na elaboração deste trabalho. Bem-haja!

Os meus agradecimentos finais vão ainda, para todos os empresários que amavelmente disponibilizaram o seu tempo e muitas vezes os seus contabilistas para participarem nos questionários.

DEDICATÓRIA

A uma família muito especial, que é a família CADAPI, pela caminhada que começamos juntos em 2012, cheios de momentos inesquecíveis, de muita amizade e companheirismo, deixando marcas imperecíveis em cada um dos nossos corações. MAE!!!

RESUMO

Cabo Verde está numa importante fase de consolidação como país de rendimento médio, onde a Administração Pública desempenha um papel fundamental nos novos desafios colocados por esta nova realidade para o país. Neste quadro, a melhoria da qualidade de atendimento nos serviços públicos surge como uma prioridade do governo, em geral, e das instituições quer públicas, quer privadas, em particular.

Este estudo pretendeu analisar a qualidade de atendimento numa perspetiva relacional, considerando que o serviço público envolve a própria entidade pública, o cidadão/contribuinte na pessoa coletiva da empresa e a sociedade, mais concretamente, como se forma a percepção da qualidade de atendimento desse cidadão e as implicações desta qualidade (de atendimento) no desempenho do serviço público.

O estudo de caso, que foi a metodologia utilizada para esta pesquisa analisou as implicações da qualidade atendimento num dos órgãos públicos nefrágicos do sistema financeiro do Estado Cabo-verdiano, que é a Direção de Contribuição e Impostos (DCI), através do Serviço de Atendimento e Cidadania Fiscal (SACCF).

O enfoque da análise foi essencialmente quantitativo, não deixando de lado, no entanto a abordagem qualitativa por ser um estudo de caso e do tipo exploratório.

Mesmo com a limitação de dados disponíveis, em relação especificamente aos estudos sobre a qualidade de atendimento, nos serviços públicos cabo-verdianos, o estudo permitiu compreender o papel da DCI em chamar para si a vanguarda da modernização administrativa no país, bem como os efeitos diretos e indiretos para as empresas e para a própria imagem do País. Afinal, sem uma forte administração pública não pode existir um setor privado pujante.

Apesar dessas limitações, este estudo poderá contribuir para melhor perceber como se deve estabelecer e desenvolver um relacionamento institucional, em suma, uma melhor comunicação entre o cidadão e um serviço público, num contexto caracterizado por uma organização considerada excessivamente burocrática e que só quer tirar dinheiro dos contribuintes, por um lado, mas que pretende por outro, ser inovadora e com um cunho cidadão muito forte.

Palavras-chave: Qualidade, Atendimento, Comunicação e Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

Cape Verde is an important consolidation phase as middle-income country where the Public Administration plays a key role in the new challenges posed by this new reality for the country.

In this context, improving the quality of care in public services appears as a government priority in general and institutions both public and private, in particular.

This study aims to analyze the quality of care in a relational perspective, considering that the public service involves own public organization, the citizen / contributor in the legal person of the company and society, more specifically, as the perceived quality of care that citizen and the implications of this quality (of care) in the performance of public service.

The case study that was the methodology used for this research has examined the implications of quality care in fundamental public agencies of the financial system of the State Cape Verde, which is the Contribution and Tax Directorate, through the Services and Tax Citizenship Service.

The focus of the analysis was essentially quantitative, leaving from the side however the qualitative approach to be a case study and exploratory.

Even with the limited data available, in relation specifically to studies on the quality of care, the Cape Verdean public services, the study allowed us to understand the role of DCI to call for itself the vanguard of administrative modernization in the country, and the effects direct and indirect for businesses and the very image of the country. After all, without a strong government can not be a thriving private sector.

Despite these limitations, this study may help to better understand how to establish and develop an institutional relationship, in short, better communication between citizens and public service in a context characterized by an organization perceived as overly bureaucratic, who just wants to take money taxpayers, on the one hand, but it want, by other, be innovative and with a very strong imprint citizenship.

Keywords: Quality, Customer Care, Communication and Organizational Performance.

LISTA DE TABELAS/QUADROS/GRÁFICOS/FOTOGRAFIA

FOTO	46
GRÁFICO 1	64
GRAFICO 2	66
GRAFICO 3	67
GRAFICO 4	68
GRAFICO 5	69
GRAFICO 6	70
GRAFICO 7	71
GRAFICO 8	75
GRAFICO 9	75
QUADRO 1.....	15
QUADRO 2.....	31
QUADRO 3.....	43
TABELA 1.....	59
TABELA 2	65
TABELA 3.....	66
TABELA 4	67
TABELA 5.....	68
TABELA 6	68
TABELA 7.....	69
TABELA 8	69
TABELA 9.....	70
TABELA 10	70
TABELA 11.....	71
TABELA 12	71
TABELA 13.....	72
TABELA 14	72
TABELA 15	73
TABELA 16	74
TABELA 17	74

INDICE:

AGRADECIMENTOS	3
DEDICATÓRIA	4
RESUMO	5
ABSTRACT.....	6
LISTA DE TABELAS/QUADROS/GRÁFICOS/FOTOGRAFIA	7
SIGLAS.....	10
INTRODUÇÃO	11
1.1. Temática	11
1.2. Descrição do problema.....	11
1.2.1. Questões de partida	14
1.2.2. O Serviço de Atendimento ao Contribuinte e Cidadania Fiscal como estudo de caso	15
1.3. Objectivos.....	19
1.4. Estrutura da dissertação.....	19
2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO	20
2.1. Conceitos essenciais.....	20
2.1.1. O conceito qualidade.....	20
2.1.2. Desempenho organizacional	24
2.1.3. Regulamento Interno	27
2.1.4. Comunicação.....	29
2.2. Estado da arte	33
2.3. Enquadramento teórico	38
2.3.1. Qualidade de Atendimento.....	42
2.3.2. Dimensões da Qualidade de Atendimento	45
2.3.3. Qualificação: Certificação e Acreditação no processo da gestão da Qualidade	49
3. METODOLOGIA	54

3.1. Procedimentos	54
3.2. Delineamento da Pesquisa.....	54
3.3. Amostra e população.....	57
3.4. Instrumento de recolha de dados	60
3.4.1. Elaboração e aplicação do questionário.....	60
3.5. Procedimentos de análise de dados	63
4. RESULTADOS DA ANÁLISE DE DADOS.....	64
4.1. Estatística descritiva e correlações	64
4.2. Teste das hipóteses	72
5. CONCLUSÃO	76
5.1. Discussão e implicações para a teoria	76
5.2. Limitações	77
5.3. Contribuições	77
BIBLIOGRAFIA:	79
Anexo:.....	84

SIGLAS

IGQ - Instituto de Gestão da Qualidade

SACCF – Serviço de Atendimento ao Contribuinte e Cidadania Fiscal

IGQPI - Instituto de Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual

SNQ - Sistema Nacional da Qualidade

ONA - Organismo Nacional de Acreditação

ONUUDI - Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

DGAP - Direcção Geral da Administração Pública

CAF - Common Assessment Framework

INFORPRESS – Agência Cabo-verdiana de Notícias

DCI – Direcção de Contribuições e Impostos.

DNRE – Direcção Nacional de Receitas do Estado

EFQM - European Foundation for Quality Management

ISO - International Standardization Organization

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

IPQ - Instituto Português da Qualidade

IGAE – Inspeção Geral das Atividades Económicas

ACQ - Associação Cabo-verdiana para a Qualidade

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

ARE - Agência de Regulação Económica

TQM - Total Quality Management

NPM – New Public Management

CCISS - Câmara de Comercio, Industria e Serviços de Sotavento

INE – Instituto Nacional de Estatística

SPSS -Statistical Package for the Social Sciences

INTRODUÇÃO

1.1. Temática

Optamos por uma linha de pesquisa, cujo tema irá analisar as implicações da qualidade do atendimento no desempenho das entidades públicas, através de um caso de estudo, numa organização cabo-verdiana, nos últimos três anos (2013-2015), pois acredita-se que uma boa qualidade de atendimento ao utente/cidadão promove um diferencial importante na gestão estratégica de uma organização.

Esta gestão organizacional deverá estar alicerçada principalmente em factores como as pessoas (em primeiro lugar), estrutura e tecnologia, buscando de forma objectiva, apreender e avaliar os conceitos encontrados, buscando tirar conclusões e apresentar sugestões à entidade estudada.

1.2. Descrição do problema

Estamos em crer que esse estudo torna-se muito importante no contexto sócio-organizativo cabo-verdiano, na medida em que, só nos últimos anos, o país vem despertando para a realidade da excelência da qualidade organizacional, não só como fator de competitividade, mas também do próprio crescimento das organizações e de uma maior conscientização da sociedade civil.

O despertar para esta realidade vem-se traduzindo em acções concretas, como por exemplo a criação do Instituto da Gestão da Qualidade, IGQ, onde as atribuições foram estabelecidas pelo Decreto-Regulamentar nº 6/2010 (Boletim Oficial nº 32, I Série, de 23 de Agosto), revogado pelo Decreto-Regulamentar nº 35/2014 (Boletim Oficial nº 75, I Série, de 5 de Dezembro, bem como do Sistema Nacional da Qualidade, SNQ, através do Decreto-Lei 8/2010 (Boletim Oficial, nº11, I Série de 22 de Março).

De destacar, que este Decreto-Regulamentar nº 35/2014 que revoga o Decreto Regulamentar nº 6/2010, aprova o Estatuto do Instituto de Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual, abreviadamente designado por IGQPI.

Através deste decreto, o Governo funde o IGQ e o Instituto da Propriedade Intelectual de Cabo Verde, (IPICV), (instituído pela Resolução nº 25/2010, de 24 de Maio), formando uma única estrutura, que segundo o mesmo diploma estará vocacionada para o objecto, missão e atribuições que se encontram sob gestão dos institutos supra referidos, assente num modelo organizacional próprio que garanta a coordenação, a eficiência, a racionalidade dos níveis de decisão e a redução dos custos.

Apesar da sua criação em 2010, o IGQ entrou na sua fase de instalação a partir de 2014. Este Instituto tem como missão “promover a qualidade em Cabo Verde, assumindo-se como um agente privilegiado de mudança no país, ao nível da economia interna e da competitividade internacional (...) Enquanto instituto público... tem ainda por missão a coordenação do SNQ e de outros sistemas de qualificação regulamentar que lhe forem conferidos por lei (...)” – Missão do IGQPI (site:www.igqpi.cv)

O Projecto de Política Nacional da Qualidade 2014 (*pág. 2-4*) que já se encontra na sua fase conclusiva de socialização, formaliza as grandes orientações para o País através da Política Nacional da Qualidade que visa potenciar o desenvolvimento do SNQ, reforçando o enquadramento institucional, detalhando e densificando as orientações, criando assim melhores condições para o estabelecimento de objectivos e estratégias de melhoria da qualidade.

O mesmo documento “estabelece as grandes orientações para o desenvolvimento da qualidade no País e sua integração e interacção com entidades a nível regional e internacional.”

Estas orientações, prossegue o mesmo documento, são baseadas nas debilidades identificadas e existentes nas infra-estruturas e nas organizações, quando comparadas com as boas práticas reconhecidas e potencialmente transferíveis ou adaptáveis a Cabo Verde.

Um País pequeno com recursos limitados não pode seguir caminhos que outros com mais recursos fizeram, ou estão a fazer. A optimização e rentabilização de recursos assumem, em Cabo Verde, dimensão crítica e essencial.

Apesar disso, Cabo Verde tem procurado estabelecer parcerias, que podem ser consideradas essenciais e relevantes na implementação de medidas que visem trazer qualidade aos utentes dos serviços públicos. Assim, com o apoio técnico da Organização das Nações Unidas para o

Desenvolvimento Industrial (ONUDI), a Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP) optou por adoptar a CAF (*Common Assessment Framework*) ou seja Estrutura Comum de Avaliação como um modelo de qualidade, a fim de melhorar o funcionamento de toda a Administração Pública cabo-verdiana.

Num texto publicado na base de dados da Rede Europeia CAF, o modelo CAF é apresentado como o modelo europeu de auto-avaliação específico para o sector público, que serve para avaliar e melhorar o desempenho organizacional, tendo como referência os princípios da excelência.

Este mesmo documento ressalta que Cabo Verde está numa importante fase de consolidação como país de rendimento médio, onde a administração pública desempenha um papel fundamental nos novos desafios colocados por esta nova realidade para o país.

Neste sentido, pontua que o Governo de Cabo Verde sofreu um considerável número de reformas administrativas, entre os quais se destaca o Programa “Mudar para competir –100 medidas reformistas”. Neste programa é de sublinhar, a especial referência para a gestão de qualidade.

No âmbito dos estudos sobre o ambiente de negócios, concluiu-se que uma das principais melhorias a efectuar estava relacionada com a qualidade dos serviços da administração pública.

Segundo o Director Geral da Administração Pública, (DGAP), Gerson Soares, numa entrevista concedida à Agência de Notícias Inforpress (14/03/2014), o modelo CAF está sendo implementado, a título experimental e com este propósito em duas instituições públicas: a Direcção-Geral da Indústria e Comércio e o serviço de Identificação, Registo e Notariado. Além das duas instituições sujeitas a experiências piloto, várias instituições já manifestaram o desejo e a necessidade de aplicar o modelo, sendo esta aliás uma recomendação expressa por Gerson Soares, que manifestou esse propósito na referida entrevista.

Segundo ainda, este dirigente, o compromisso da DGAP, para com o modelo CAF é tão grande que, vários funcionários de outros sectores foram treinados, com o objectivo de iniciar a implementação do modelo CAF em suas próprias organizações e também a DGAP em seu

programa de “estágios profissionais de administração pública”, introduziu um módulo de formação sobre qualidade na administração pública: O modelo CAF.

Conforme apontado acima, há também na sociedade civil sinais de uma maior conscientização no que se refere a sensibilidade para as questões da qualidade de serviços e produtos que são oferecidos em Cabo Verde. E essa preocupação traduz-se na criação recentemente (Agosto de 2015) da Associação Cabo-verdiana para a Qualidade (ACQ).

Conforme o estatuto, essa associação é uma entidade (ONG) sem fins lucrativos, que tem por objecto promover e divulgar os conhecimentos teóricos e práticos no domínio da Qualidade e Excelência das organizações. Tudo, de modo a sensibilizar as partes interessadas para a necessidade de se promover acções conducentes à melhoria contínua da qualidade, ao incentivo, à inovação e ao incremento da competitividade da economia cabo-verdiana.

Ainda, segundo reza o estatuto dessa novel organização, a ACQ propugna, por outro lado, o desenvolvimento de produtos e serviços adequados às crescentes necessidades dos seus membros e de outros parceiros estratégicos - públicos e privados, individuais e colectivos -, interessados na qualidade e excelência das organizações, dos produtos e dos serviços.

Tem como desiderato primordial, segundo o seu presidente, Adalberto Vieira, afirmar-se como um parceiro-chave do Estado - à semelhança do que acontece com associações nacionais da qualidade em outros países -, na prossecução de políticas em matéria da Qualidade, da Excelência e da Inovação, na certeza de que está em posição privilegiada para contribuir para a melhoria da eficácia e eficiência das acções levadas a cabo pelo Governo e demais parceiros nesses domínios.

1.2.1. Questões de partida

As questões de partida que vão nortear a dissertação centram-se na análise dos princípios/atitude das organizações que favorecem a qualidade de atendimento, bem como no levantamento dos princípios/indicadores que possibilitam o aprimoramento desta qualidade.

No âmbito das teorias relativas às condicionantes dos serviços de atendimento nas organizações, procuraremos através de um caso de estudo proceder à avaliação deste sector

num serviço público, por forma a poder encontrar as melhores práticas de gestão adequadas ao caso de estudo que iremos desenvolver neste projecto.

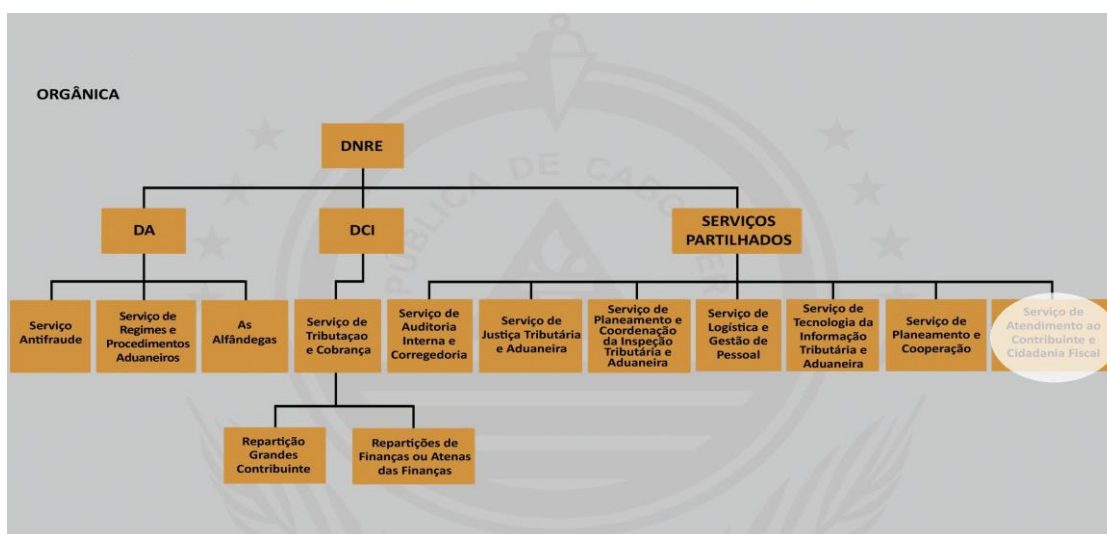
1.2.2. O Serviço de Atendimento ao Contribuinte e Cidadania Fiscal como estudo de caso

Estudar essas implicações, a partir de uma organização cabo-verdiana, como a Direcção Nacional das Receitas do Estado (DNRE), nomeadamente um dos seus sete Serviços Partilhados, que é o Serviço de Atendimento ao Contribuinte e Cidadania Fiscal (SAACF), constitui um motivo de interesse não só pessoal, mas também um interesse pertinente, por ser uma das entidades fundamentais na estrutura organizativa do Estado, pelo importante contributo que as receitas fiscais têm no actual contexto de financiamento do Desenvolvimento do País.

A DNRE é o serviço central do departamento governamental responsável pela área das Finanças que tem por missão a definição de política, planeamento, regulamentação, coordenação de serviços e avaliação do sistema tributário e aduaneiro (Art. 24 - Decreto-regulamentar nº 4/2015 - B.O nº 21, I Série, de 27 de Março). Além da coordenação dos Serviços Partilhados, a DNRE integra ainda mais serviços, nomeadamente:

- a) A Direcção das Contribuições e Impostos;
- b) A Direcção das Alfândegas;
- c) O Cofre da Direcção Nacional de Receitas do Estado

Quadro 1. Orgânica da Direcção Nacional de Receitas do Estado, onde se insere o Serviço de Atendimento ao Contribuinte e Cidadania Fiscal.



Fonte: Boletim - DCinfo Edição nº 4, JAN-FEV2014.

A DCI, um dos serviços nefrálgicos do sistema financeiro do Estado, tem como Missão arrecadar as receitas tributárias, procurando estabelecer uma relação entre o Estado e o Contribuinte, norteada pelos princípios da transparência, justiça e equidade fiscal, por forma a satisfazer as necessidades da sociedade.

Norteia-se pelos Valores da Ética, Transparência, Respeito ao Contribuinte, Comprometimento, Espírito de Equipa, Legalidade, Rigor e Valorização mútua (*Boletim Dcinfo, Edição nº 4, JAN-FEV2014*).

Após esta breve descrição da DNRE é importante referirmos como se enquadra o Serviço de Atendimento ao Contribuinte e Cidadania Fiscal, que é o que mais nos interessa dentro do nosso tema de estudo.

Fazendo uma análise ao Artigo 37º da Lei Orgânica do Ministério das Finanças e Planeamento, que enumera as competências daquele Serviço, ressalta-se a tónica em quatro aspetos: atendimento/tratamento, comunicação, formação e informação, tendo como foco o cidadão contribuinte. Vejamos, alguns artigos que exemplificam esta tónica:

- e) Desenvolver e executar programas, estratégias e ações para o aperfeiçoamento e evolução do atendimento ao contribuinte buscando ampliar os serviços prestados na modalidade à distância;
- f) Implementar canais para receber queixas e reclamações dos contribuintes e administrar o envio das respostas e o atendimento das solicitações;
- g) Identificar as necessidades e promover a capacitação técnica e comportamental dos funcionários que atuam no atendimento;
- l) Gerir e executar as atividades de comunicação interna, incluindo gestão de conteúdo da internet e intranet, e a divulgação de informativos de interesse geral dos funcionários;
- j) Executar as atividades de comunicação externa, bem assim administrar e supervisionar as atividades pertinentes ao relacionamento da DCI com os meios de comunicação social;
- n) Conceber e implementar um Programa de Cidadania Fiscal para promover a compreensão pela sociedade da função social dos tributos, e estimular sua participação no controle fiscal e na aplicação dos recursos públicos.

Numa entrevista que nos foi concedida, na cidade da Praia, (13/05/2014 – Disponível áudio) pela Diretora deste Serviço, Odete Andrade, ela destaca que o Serviço de Atendimento ao

Contribuinte e Cidadania Fiscal é um serviço muito recente, que vem mostrar precisamente a importância do acto que é o atendimento, na relação com o cidadão contribuinte e do próprio conceito atender para a instituição que dirige.

Para esta responsável, infelizmente em Cabo Verde, a tarefa de atender nas instituições públicas, inclusive na própria DNRE era considerada uma “tarefa de segunda”, destinada a pessoas com o mais baixo nível de escolaridade e que ao mesmo tempo laboravam em outras ocupações, como por exemplo ligadas à limpeza.

A DNRE, consciente desta dificuldade, vem enfrentando o problema, pois considera que a primeira impressão que se tem de uma instituição vem do contacto que a pessoa mantém com o funcionário do atendimento, que é o espelho da instituição e contribui assim para uma imagem positiva ou negativa de qualquer organização.

Odete Andrade, salienta que se por um lado a ideia é desconstruir a imagem de que o atendimento não é “uma tarefa de segunda” para a instituição através do Serviço de Atendimento, por outro lado, a vertente Cidadania Fiscal quer construir, a nova ideia que o pagamento dos impostos e o cumprimento das obrigações fiscais é um acto de cidadania e de contribuição para o desenvolvimento do país, a que nós todos estamos sujeitos.

Para ambos os propósitos, ou seja, quer para a desconstrução ou construção desta nova ideia, acções concretas vem sendo realizadas, exemplificando a qualificação permanente dos funcionários como um dos factores fundamentais deste processo.

Foi nesse âmbito, que foi criado o Programa Nacional de Cidadania Fiscal, onde o público-alvo não são apenas os cidadãos contribuintes, mas também os alunos (do ensino básico ao ensino superior) para além dos próprios funcionários públicos.

Realça esta dirigente, que a qualificação consiste não só na formação técnica para o atendimento, mas também a formação técnica específica sobre os assuntos ligados à fiscalidade, nomeadamente a temática Impostos.

Esta directora anota, ainda que mais difícil do que adquirir novos conhecimentos é conseguir desprender-se de velhos paradigmas, daí o esforço da instituição de fazer um trabalho de fundo na questão da capacitação, qualificação e mesmo na sensibilização para a mudança de certas atitudes e comportamentos: O mundo está mudando, mas nem todas as pessoas têm

essa percepção e, portanto, resistem a abandonar velhas formas de pensar e agir. As emoções, considera, não têm acompanhado o ritmo dos avanços tecnológicos.

Por isso a DNRE espera que os seus trabalhadores sejam capazes não só de atenderem bem, mas também de tratarem bem, saberem informar correctamente os cidadãos sobre os seus direitos e deveres em matéria de fiscalidade.

Depreendendo das considerações da directora Odete Andrade e analisando os próprios conceitos, sabe-se que tratar bem uma pessoa numa instituição onde este procura por um serviço, não vai corresponder necessariamente a um bom atendimento. Esta ideia remete-nos à diferença entre Atendimento e Tratamento, conceitos pouco explorados não só na praxis académica e literária, mas também no próprio dia-a-dia de muitas organizações que têm o seu foco no cliente, que procura os seus produtos e serviços.

Fazendo referência à Cartilha de Excelência no Atendimento e de Boas Práticas da Procuradoria-Geral da União do Brasil, um atendimento de qualidade não significa apenas assistir o cidadão em suas necessidades. Além disso, é imprescindível estabelecer acções que possam encantá-lo.

A primeira delas está relacionada à identificação dos atendedores com talento e vontade de servir o usuário com presteza. A segunda está ligada ao estabelecimento de indicadores que possam ajudar a avaliar a qualidade das seguintes variáveis:

- a) Do serviço;
- b) Do atendimento;
- c) Do tratamento dispensado ao usuário.

Por sua vez ao analisarmos especificamente a questão da qualidade de atendimento, podemos estabelecer que alguns dos determinantes da qualidade de serviços indicados por aqueles autores, são classificados também, citando mais uma vez a Cartilha da Procuradoria Geral da União no Brasil, como indicadores percebidos pelo próprio usuário quando avaliam a excelência do atendimento. Aqui podemos considerar, por exemplo, além de outros aspectos, a competência (recursos humanos capacitados e recursos tecnológicos adequados) e a credibilidade (honestidade no serviço proposto) como determinantes importantes.

Mais à frente analisaremos esses e outros princípios, ou dimensões da qualidade de atendimento, que como já dissemos podem ser percebidas pelos usuários.

A qualidade do tratamento, por sua vez, refere-se à actuação do atendedor quando interage com o usuário. Está relacionada a:

- Presteza – demonstração do desejo de servir, valorizando prontamente a solicitação do usuário;
- Cortesia – manifestação de respeito ao usuário e de cordialidade;
- Flexibilidade – capacidade de lidar com situações não-previstas.

Em resumo, vale lembrar que pensar no atendimento de qualidade por si só pode não satisfazer o usuário, principalmente no que diz respeito a processos, estratégias, ambiente, tecnologias, entre outros. A excelência desejada, pode não ser alcançada se houver falha no tratamento dispensado aos usuários. É fundamental, identificar acções capazes de garantir um atendimento de qualidade, mas é imprescindível avaliar o tratamento oferecido aos usuários internos e externos de uma organização.

1.3. Objectivos

O objectivo geral da presente investigação consiste em conhecer e relacionar as diferentes estratégias que despertem para a qualidade de atendimento nas organizações públicas, de modo a trazer resultados positivos no desempenho das mesmas.

Ao nível dos objectivos específicos, iremos salientar os seguintes aspectos:

- I. Indicar as dimensões da qualidade de atendimento que podem ser percebidas pelos usuários;
- II. Levantar os princípios e as atitudes que favorecem o atendimento de excelência;
- III. Identificar os elementos do processo de comunicação e a relevância de cada um deles no atendimento ao cliente.

1.4. Estrutura da dissertação

A estrutura desta dissertação compõe-se de uma introdução, na qual se procurou apresentar a temática, a justificativa e os objectivos do trabalho. No capítulo II, é apresentada uma revisão da literatura, baseada nas teorias, conceitos, definições e modelos inerentes ao tema da pesquisa. No capítulo III, a metodologia utilizada para recolha e tratamento de dados. No capítulo IV, são demonstrados os resultados obtidos, analisando e interpretando os dados levantados e, finalmente, no capítulo V a conclusão do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO

2.1. Conceitos essenciais

2.1.1. O conceito qualidade

A análise da breve história da Qualidade permite-nos compreender melhor o significado do conceito. A qualidade de um produto ou serviço tem múltiplas faces e tem como orientação primária as necessidades dos clientes. Estas necessidades fazem-se sentir com intensidades diversas pelo que se torna estratégico decidir quais as dimensões da qualidade prioritárias para uma organização. Gomes (2004).

A nível do processo de gestão de qualidade, e apesar das diferenças entre os seus contributos, todos os grandes teóricos realçam um conjunto de elementos que se tornaram pilares da Teoria da Qualidade: envolvimento da gestão de topo, envolvimento e autonomia dos colaboradores, gestão baseada em métricas e factos, utilização de ferramentas estatísticas para controlo da variabilidade e ênfase no cliente.

A preocupação com o termo qualidade pode-se dizer-se está presente desde das primeiras civilizações e o conceito de controlo da qualidade vem sofrendo mudanças significativas principalmente a partir da Revolução Industrial, quando começou a ganhar alguma importância. Fernandes (2011).

Segundo Fernandes (2011), nessa altura a ênfase na gestão da qualidade estava mais directamente ligada ao produto. É nesta fase que temos o início do desenvolvimento da indústria automobilística com a produção em série e o surgimento da primeira guerra mundial, onde a indústria bélica, além da grande demanda, exigia o fabrico de materiais de combate seguros e eficientes.

Para este autor, a fase da globalização da economia tornou necessária a padronização dos requisitos de Sistemas de Garantia da Qualidade, que permitiu a edição de normas internacionais, mundialmente conhecidas como Normas da Série ISO (*International Organization for Standardization*) 9000, que possibilitaram a padronização desses requisitos em todo o mundo.

- Considerando-se, portanto, o Sistema de Gestão da Qualidade, hoje amplamente aplicável, sob os requisitos da ISO 9000, a definição normativa da Qualidade é: o grau no qual um conjunto de características inerentes, satisfaz os requisitos (ISO 9000), sendo que

características, segundo a mesma norma são propriedades diferenciadoras, podendo as características serem de diferentes tipos, como físicas, sensoriais, comportamentais, temporais, ergonômicas ou funcionais.

No entanto, um pouco antes disso, a nova etapa do conceito começa a ressaltar a aplicação de teorias estatísticas aos planos de testes, denominada Controle Estatístico da Qualidade.

Os primeiros passos para a criação do Controle Estatístico da Qualidade começaram com Shewhart (1980), sendo que a sua aplicação foi muito lenta.

Fernandes (2011), considera absolutamente fundamental assegurar, previamente, a qualidade dos produtos, serviços, instalações e equipamentos, requisitos aliás que deram a origem ao conceito Controle Total da Qualidade, defendido por alguns autores como poderemos ver mais adiante.

Na actualidade, o tema qualidade vem sendo muito discutido nas organizações e motivos não faltam para que o assunto seja considerado de vital importância para o sucesso de qualquer instituição, senão mesmo da capacidade de resposta das instituições públicas aos novos desafios impostos pelas exigências decorrentes da globalização.

De todo o modo, a discussão do conceito qualidade constitui um tema que vem sendo estudado ao longo de vários anos e analisado por inúmeros autores, como Garvin (1992), Feigenbaum (1994), Drucker (1999), Deming (2003), entre outros.

Deming, considerado por muitos como o pai da qualidade deixou importantes obras e um referencial teórico relevante na área de qualidade.

Em Cabo Verde apesar de se ter criado um instituto de gestão da qualidade em 2010 e do mesmo entrar em funcionamento só em 2014, Adalberto Vieira presidente da Associação Cabo verdiana para a Qualidade, numa entrevista concedida na cidade da Praia, a 30 de Setembro de 2015, considera que Cabo Verde há muito que vem se preocupando com a questão da qualidade, através não só de ações desenvolvidas por organizações como a ARE (Agência de Regulação Económica), mas sobretudo através da atuação de outros domínios de infraestrutura da qualidade existente. Como exemplo, Vieira cita as diversas entidades como a Inspeção Geral das Actividades Económicas (IGAE), que fazia (e continua a fazer) um

intenso trabalho na área da inspeção, e que constitui um dos subdomínios da infraestrutura da qualidade.

O campo de certificação é outro subdomínio da Qualidade ressaltado por Vieira, que mostra que Cabo Verde não é de hoje que vem se preocupando com a temática. Exemplo disso são diversas organizações nacionais já certificadas (ver mais adiante) através de entidades acreditadoras internacionais, o que segundo este responsável permite que essas empresas, com os seus produtos e serviços acedam a outros mercados e sejam mais competitivos, pois considera hoje que as barreiras alfandegárias vêm sendo substituídas por barreiras técnicas, que não são mais do que requisitos relacionados com a qualidade.

No artigo “A polémica definição da qualidade”, Scucuglia (2001), citando alguns autores, enfoca diferentes visões, relativas ao conceito de qualidade total dentro das organizações, como fator de competitividade e atracção dos clientes.

Feigenbaum (1994), no entanto apresenta nos seus estudos uma clara evolução na teorização do conceito qualidade. Este autor é num primeiro momento um dos defensores da aplicação de teorias estatísticas, o Controle Estatístico da Qualidade, mas cedo percebeu que o controlo da qualidade devia ser matéria específica de um departamento.

Feigenbaum (1994), mostrava a necessidade da criação de um Departamento de Engenharia da Qualidade para cuidar exclusivamente da função “qualidade”, com a atribuição de gerenciar o programa da qualidade da empresa.

Os conceitos de Feigenbaum, que preconizavam a criação de um Departamento de Engenharia da Qualidade para cuidar, exclusivamente, da função “qualidade”, continuaram evoluindo e, em 1961, foi lançada uma versão actualizada do seu livro, publicado em 1951, com um novo título: *Quality Control Engineering and Management*.

Nesse segundo livro, Feigenbaum já defendia o conceito do Controle Total da Qualidade, que envolve de maneira sistémica todos os departamentos de uma empresa. No Controle Total da Qualidade, a ênfase é no planeamento de todas as etapas de produção.

Feigenbaum (1994) define assim o Sistema de Qualidade Total como a combinação da estrutura operacional de trabalho de toda a organização, documentada em procedimentos gestionários, efectivos e integrados, para o direccionamento das acções coordenadas de mão-

de-obra, máquinas e informações da organização, de acordo com os melhores e mais práticos meios de assegurar a satisfação quanto à qualidade e custos.

O Controle Total da Qualidade de Feigenbaum serviu de base para o famoso controle da qualidade japonês, também conhecido como Qualidade Total.

Embora mais cauteloso na definição de Qualidade, pois segundo ele é difícil traduzir as necessidades futuras dos clientes em características mensuráveis, por forma a que o produto possa ser desenhado para satisfazer o cliente a um preço que este esteja disposto a pagar, Deming (2003) enunciou 14 princípios a que a gestão devia obedecer para se atingir a qualidade total. Desses 14 princípios não podíamos deixar de destacar, não pela ordem sequencial, metade deles:

- 1 - Propósito constante para melhorar produtos e serviços
- 2 - Implementar uma nova filosofia de gestão
- 3 - A formação deve ser institucionalizada numa organização
- 4 - A liderança deve ser adoptada e instituída
- 5 - O medo deve ser eliminado
- 6 - As barreiras que retiram às pessoas o orgulho no seu trabalho, também devem ser eliminados.
- 7 - A educação e o estudo devem ser encorajados

Garvin (2002) tem uma opinião não muito diferente desses dois últimos autores, definindo a qualidade a partir de cinco principais abordagens e desmembrada em oito dimensões ou categorias, onde entra precisamente a questão do atendimento. Segundo ele, a Qualidade é a principal arma para garantir os lucros e reduzir os prejuízos.

A Qualidade poderia ser caracterizada ainda, pela “busca da perfeição, com o objetivo de agregar aos clientes a conscientização das facilidades de consumir os produtos e as variedades das empresas a oferecerem os produtos aos clientes”. (Araújo, 2001, p. 211).

Seguindo esta mesma linha, Philip Crosby (1990), considerado pensador e filósofo da gestão empresarial moderna, vê a Qualidade como uma filosofia, em que consiste na eliminação do retrabalho e a busca constante pelo "defeito zero", resumindo assim a Qualidade na conformidade do produto às suas especificações. Para este autor são essas as regras essenciais para as empresas que desejam a predominância do lucro.

Outro pensador da gestão empresarial moderna, considerado por muitos até um teórico já da contemporaneidade, complementa a ideia de Crosby, afirmando que a Qualidade é a ausência de deficiências. Joseph Juran (1995).

Nessa perspectiva, a conceituação moderna da Qualidade aceita ainda em diversos quadrantes da administração, é a adequação ao uso. Um conceito criticado, mas aceita principalmente no sector empresarial de forte competitividade. Em suma, a qualidade buscando o atendimento aos desejos e às aspirações dos consumidores. Sendo muito subjectivo, o conceito refere-se ao mais apropriado e não ao melhor.

Na obra já citada de Fernandes (2011), são introduzidos os princípios básicos do lado humano da qualidade, sendo os principais deles: colocar as pessoas em primeiro lugar; melhorar as relações humanas; fortalecer a comunicação; formar espírito de equipa e manter padrões éticos elevados.

No entanto, não podíamos deixar de registar uma conceituação muito pertinente, identificada pelo autor Fernandes (2011), através de uma pesquisa qualitativa realizada junto à população no Brasil, cujos resultados demonstraram que a: Qualidade é entendida como um conceito ligado à cidadania, devendo transformar-se em um movimento nacional.

Assim, para Fernandes (2011), a Qualidade, em sentido amplo, pode ser resumida como o encontro de um Estado que cumpre suas obrigações, zelando pelo desenvolvimento social, com um cidadão que exerce suas obrigações de cidadania, na plenitude de todos os seus direitos.

Esta conceituação vem ao encontro dos propósitos deste presente trabalho e não podia ser mesmo mais actual e pertinente para esta nova abordagem sobre a qualidade dos serviços nas entidades públicas e absolutamente cara para esta investigação, pois estamos a analisar as implicações da qualidade numa instituição que através do serviço de Atendimento e Cidadania Fiscal pretende assumir este desígnio junto dos cidadãos em Cabo Verde.

2.1.2. Desempenho organizacional

O desempenho organizacional tem sido um tema muito debatido nas organizações e reflecte um crescimento geral do interesse pelo aprimoramento desse tipo de ferramenta de gestão.

Embora seja um conceito muito mais presente nas empresas, pelas suas próprias especificidades, não se pode descurar no entanto alguns aspetos, que poderão estar na origem

do sucesso de determinados objectivos organizacionais, quer para empresas, quer para serviços públicos.

Ribeiro (2008) considera que nos dias de hoje com a enorme disponibilidade e capacidade dos sistemas de informação, os investidores exigem maior nível de confiança sobre as organizações, o que faz da análise aprofundada de informações sobre o desempenho organizacional uma prioridade para qualquer decisão de investimento.

Sink e Tuttle (1993), após trabalharem por muito tempo com organizações excelentes que procuravam ser organizações do futuro, por meio do planeamento, desenvolvimento e implementação de esforços gestionários conducentes à promoção da produtividade e da qualidade, definiram a gestão do desempenho como sendo um processo de planear e avaliar o estado em que a organização se encontra num determinado momento, no que diz respeito à visão, criando estratégias para a obtenção de um estado futuro almejado e reunir forças de modo a caminhar rumo a essa visão.

Os dois autores reforçam a ideia de que a gestão do desempenho é projectada para estimular o controlo e a realização de metas de longo prazo, de forma a fazer a organização competir, sobreviver e crescer.

O desempenho organizacional, segundo Ribeiro (2008), constitui todo um sistema que é medido através de um conjunto de indicadores, previamente estabelecidos, que irão verificar o alcance, ou não, de determinados objectivos organizacionais.

Drucker (1999) dizia que se não medimos algo, não podemos entender o processo e, se não entendemos o processo, não conseguimos aperfeiçoá-lo.

Modernamente, encontra-se em Kaplan e Norton (1997) a afirmação de que se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerido.

Mas, o que é um indicador de desempenho e como é medido? Fonseca, Lourenço e Allen (1997) conceituam como indicador de desempenho a entidade que reflecte características mensuráveis de produtos, serviços, processos e operações utilizados pela organização e serve para avaliar e melhorar o desempenho operacional, a satisfação dos clientes e acompanhar o progresso de todas as actividades em direcção a metas comuns.

Para esses mesmos autores, os objectivos dos indicadores de desempenho são:

- ☐ Medir a satisfação e as necessidades dos clientes;
- ☐ Monitorar o progresso da organização;

- ☐ Analisar estatisticamente os processos de produção e de serviços;
- ☐ Acompanhar o ritmo das mudanças baseadas em planos de melhorias;
- ☐ Comparar o desempenho da organização com a concorrência.

E devem distribuir-se nos seguintes grupos:

- Da qualidade: medem o atendimento aos desejos, necessidades e expectativas dos clientes. Medem ainda a “excelência” do produto ou serviço, como vista pelos clientes internos ou externos;
- Do tempo: medem a velocidade da organização, como ela consegue reagir às influências externas, responder aos pedidos dos clientes, às mudanças na concorrência e às mudanças ambientais. Esta categoria mede a “excelência” dos processos de produção e dos serviços;
- Dos custos: medem o desempenho financeiro da organização, isto é, os gastos com o pessoal, processo e administração. Essa categoria mede a “excelência” financeira da organização.

Como apontado acima, embora o Desempenho Organizacional seja um conceito muito mais presente nas empresas, verifica-se que as instituições públicas têm-se “apropriado” do mesmo conceito, utilizando até alguns dos mesmos indicadores para implementar e medir a performance dos seus serviços, inspirada pelo paradigma da gestão por resultados e centrada na articulação do interesse público com o interesse do cidadão.

Podemos afirmar, que Cabo Verde, constitui um exemplo desta apropriação, pois o Governo vem assumindo claramente, quer através de dispositivos legais, quer através de diversas formações dos quadros da administração Pública a opção por este novo “paradigma”.

Numa entrevista ao Jornal *Comunicar* (2009), o Secretário de Estado da Administração Pública, Romeu Modesto, sustenta esta opção ao afirmar que a aprovação do Decreto-Lei nº 58/2014 de 4 de Novembro que institui um novo diploma de avaliação de desempenho, é indispensável para que Cabo Verde possa competir e gerar mais riquezas. A introdução da cultura de avaliação permite o país, segundo este governante, ter mais qualidade no funcionamento das instituições se houver pessoas com bom desempenho.

No entanto assevera que só a aprovação do diploma não é suficiente, mas é necessário mudar o *chip* das pessoas, sendo o novo diploma um instrumento que deverá assegurar essa mudança.

Romeu Modesto considera que todo o sistema da Administração Pública caboverdiana deve trabalhar no sentido de levar em conta um conjunto de aspetos para que se cumpra os objectivos de uma avaliação de desempenho, que se quer que vá ao encontro do interesse público aliado ao serviço e interesse do cidadão. Os aspectos nucleares desse sistema seriam:

- Focalização no cidadão /utente
- Reforço no conceito de liderança
- Gestão por objectivos orientados por resultados
- Cultura de responsabilidade
- Premiar o mérito
- Qualificação das pessoas
- Melhoria contínua

Essas considerações de Modesto vão ao encontro da ideia defendida por Ribeiro (2008), que fundamenta que o desempenho organizacional, constitui todo um sistema que é medido através de um conjunto de indicadores, previamente estabelecidos, que irão verificar o alcance, ou não, de determinados objectivos organizacionais.

A constatação é que em Cabo Verde a preocupação, ainda, é lançar os alicerces para a construção de um forte sistema de avaliação individual e institucional para depois se falar de desempenho organizacional nos serviços públicos, embora como ressaltado essa preocupação é evidente em organizações empresariais.

2.1.3. Regulamento Interno

De uma maneira geral, o Regulamento interno especifica o que pode e o que não pode ser feito dentro de uma organização e é valido tanto para os funcionários como para empregadores e clientes.

Da mesma forma que o regulamento trata das obrigações dos funcionários, ele também trata das obrigações de uma organização, defende, num artigo de opinião (2010) (<http://www.administradores.com.br>) o advogado brasileiro, da Gaiofatto Advogados Associados, Fábio Christófar, especialista em Direito Trabalhista. O mesmo especialista explica que o Regulamento interno nada mais é do que um resumo das regras que devem ser seguidas pelos profissionais dentro do ambiente de trabalho e, segundo ele, tem força de lei apenas dentro da organização.

E, para evitar confusões, Fábio Christófaró (2010) recomenda que todas as regras internas previstas no regulamento devem ser conhecidas por todos.

Além disso, completa o advogado, os profissionais têm liberdade de sugerir mudanças nas regras, tendo em vista o melhor aproveitamento do trabalho dele e da equipe que integram.

O que se pretende reter relativamente ao Regulamento Interno, e que interessa para este projecto de dissertação, é o seu foco no cidadão/utente, através de um serviço público orientado para a satisfação das necessidades e expectativas desses cidadãos/utentes; princípios muito bem adoptados pelo Código de Ética e Conduta da Administração Pública Cabo-verdiana, aprovado em 2015.

Estes Princípios devem, portanto, constituir elementos que integram a Cultura de valores a ser apropriada pelo funcionário público, enquanto servidor do Estado de Cabo Verde e no exercício pleno das suas funções.

Este Código de Ética, aliás, introduz um princípio/conceito importante que a Administração Pública Cabo-verdiana recomenda que seja incorporado na prática do serviço público, orientado para o cidadão: Servidor Público. Segundo esta abordagem, o conceito de servidor público ganha um significado consubstanciado no retrato da pessoa com responsabilidade de cidadania, mais eficiente e eficaz na prestação de serviços, agindo em coerência com conteúdos éticos, morais e legais, procurando otimizar os resultados e privilegiando o atendimento e interesse públicos com base na igualdade de tratamento.

O Código de Ética e Conduta da Administração Pública Cabo-verdiana estabelece que no exercício da sua missão e na relação com os cidadãos/ utentes, individual ou colectivo, o Servidor da Administração Pública está empenhado em prestar um serviço de qualidade, orientado por princípios, entre os quais gostaríamos de destacar os seguintes:

- i. Cumprir com zelo, eficiência e eficácia as tarefas e atribuições e com o espírito de servir bem o público;
- ii. Garantir a transparência na gestão de processos, assegurando ao cidadão/utente o direito de conhecer as decisões;
- iii. Ser pró-activo e ter espírito de iniciativa na resolução de problemas, procurando soluções inovadoras e orientadas para a satisfação do público;

Todos esses princípios vêm ao encontro da qualidade de atendimento que a Função Pública quer imprimir na prestação de serviços.

É neste sentido, que as reformas do Estado ao nível da Administração Pública cabo-verdiana apontam para objectivos que devem ser apropriados, conhecidos e partilhados por todos, onde se inclui o Código de Ética e Conduta, especialmente por aqueles que dão corpo à instituição, uma vez que, materializados, devem poder contribuir para o desenvolvimento integral e sustentável do país.

Esta apropriação mostra conforme foi apontado pelo Christófaru, como é importante os profissionais terem a liberdade de sugerir mudanças nas regras, tendo em vista o melhor aproveitamento do trabalho. Daí por exemplo que o próprio Código de Ética e Conduta da Administração Pública recomende que em todos os Departamentos Governamentais deve ser criada uma Comissão de Ética para garantir que os princípios do Código de Ética e de Conduta sejam cumpridos e respeitados e que a mesma comissão sugira, ainda, sempre que necessário ao Departamento Governamental responsável pela Administração Pública melhorias no Código de Ética e de Conduta.

Assim, identificando-se com esses objectivos e apropriando-se deles enquanto elementos orientadores e disciplinadores no cumprimento das suas atribuições, o servidor público deve poder visionar a sua Administração Pública como uma instituição moderna, centrado no cidadão / utente, com uma cultura que focaliza, essencialmente, na obtenção de resultados e excelência.

2.1.4. Comunicação

A Comunicação em qualquer organização tem um papel importante no cumprimento da sua missão e naturalmente na constituição dos seus próprios valores. Las Casas (2012) considera que a partir de um entendimento específico das necessidades e desejos dos clientes, a comunicação deve ser desenvolvida para a criação de valor, seja ele na formação de marca, na conscientização dos consumidores, ou mesmo na venda do produto. Qualquer objectivo da comunicação deve ser atendido com essa premissa, desde que integre os serviços de atendimento ao cliente às outras formas de comunicação.

Margarida Kunsch (2005), um dos autores clássicos da comunicação organizacional, define o conceito como um processo dinâmico, por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as sub-partes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, segundo Kunsch (2005), a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Acrescenta ainda, que a comunicação pode e deve ser utilizada para estimular, motivar e melhorar a imagem da empresa, mas sua prioridade nas organizações é solucionar problemas, gerar e facilitar a compreensão entre pessoas com diferentes pontos de vista.

A Comunicação cria valor sim, mas ela constitui um valor em si, e por isso uma comunicação eficiente é sem qualquer sombra de dúvida o fator mais importante no sucesso de qualquer organização. Pinheiro (2010), reforça esta ideia, anotando que para ter, manter ou resgatar uma imagem positiva é necessário ter credibilidade (tanto a organização, como o profissional), construída através de conceitos reais, exemplos diários e atitudes coerentes. Este é o maior património que uma organização pode conquistar – sua credibilidade. Para construir leva-se tempo. Para perdê-la, é rápido, basta um pequeno deslize.

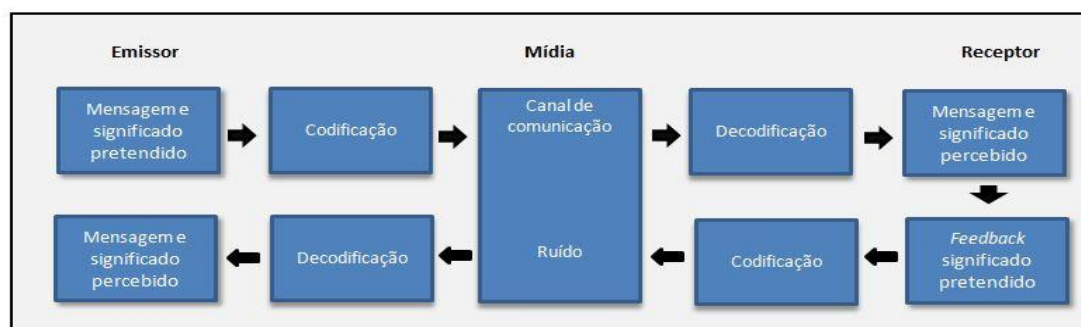
Para isso Pinheiro defende que, as organizações (e as pessoas) precisam estar atentas sobre o quê e como se comunicam, devem proteger e fortalecer cada vez mais sua imagem, pois dependendo de como é feita esta comunicação, pode-se construir ou destruir em um só discurso ou numa só prática, todo um trabalho realizado.

Quanto maior a clareza nas instruções de utilização de serviços, melhor é o processo de comunicação e mais elevados são os níveis de desempenho organizacional. A comunicação é um fator crítico de sucesso de qualquer organização.

Para que isso aconteça, segundo Dubrin (2006), ou seja para que uma comunicação seja eficaz é preciso que sete componentes funcionem e estejam presentes: Fonte ou transmissão, Mensagem, Canal, Receptor, *Feedback*, Ambiente e Ruído.

Esses mesmos elementos essenciais a terem em conta em qualquer processo de comunicação são também apontados por Chaves (2007), conforme o quadro abaixo representado:

Quadro 2: Processo de Comunicação



Fonte: Lúcio Chaves (2007).

Para se perceber melhor vejamos a explicação mais detalhada que Chaves apresenta:

Emissor ou transmissor: É o elemento que emite a mensagem em direção ao receptor. Ele possui o conhecimento do significado real da mensagem a ser transmitida. É sua função codificar a mensagem e ainda determinar qual será o canal utilizado na transferência.

Mensagem: É o que é dito, escrito, ou enviado por símbolos ou sinais, visando reações ou comportamentos. A mensagem deve ser compreensível tanto pelo emissor quanto pelo receptor, e pode ser transferida através de voz, texto, desenho, movimentos, expressões faciais ou por meios eletrônicos.

Codificação: Quando da transferência de uma mensagem, é a tradução que um emissor promove para tornar entendível para os receptores, as ideias aos quais ele pretende enviar.

Canal de comunicação: Também chamado de Meio ou Mídia. É o mecanismo ou veículo utilizado para enviar a mensagem, com a incumbência de destacar e influenciar o efeito da mensagem. Serve como suporte para difundir a informação e é capaz de atingir o receptor com a mensagem, para que ele possa interpretá-la, podendo ser ainda classificados como formais ou informais. E-mails, políticas, normas, relatório de desempenho são exemplos de canais formais. Conversas acareadas ou por telefone, mensagens orais e gestos, são exemplos de canais informais.

Receptor: É o alvo do emissor, ou seja, aquele para o qual a mensagem foi destinada. Para que a transferência da informação seja efetiva, o receptor deve recebê-la e interpretá-la como pensava o emissor.

No entanto, conforme Pimenta (2002) aponta, devemos realçar que todos esses elementos teóricos só serão importantes se as organizações considerarem as várias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores) do próprio processo comunicativo inerente ao ser humano.

Infelizmente, segundo Pimenta (2002), as organizações são burocráticas, técnicas, racionais e normativas, e por princípio não dão espaço para sentimentos e emoções. Esses tipos de características das organizações impedem a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores, resultando na falta de motivação e comprometimento, refletindo no próprio desempenho organizacional.

Para as organizações reverterem esse quadro é importante considerar as dimensões humanas no processo de trabalho e nas dependências da própria organização.

Nesta perspectiva, Pimenta (2002) observa que, a comunicação deve produzir integração, um verdadeiro espírito de trabalho em equipa, que de certeza refletirá no desempenho organizacional.

Analisando a Comunicação Organizacional podemos observar, segundo Pinheiro (2010), que a Comunicação (interna/externa), portanto, é meio pelo qual organizações e profissionais podem garantir uma boa imagem, agregando valor e resultados positivos ao relacionamento com seus clientes, colaboradores, consumidores e sociedade.

No caso caboverdiano, a ausência da Comunicação Interna, reconhecida pelo director dos Recursos Humanos da Administração Pública de Cabo Verde, Alfredo de Pina (entrevista concedida em 2014), aponta para um grande défice de comunicação nos serviços públicos. Este défice começa pelo próprio desconhecimento e muitas vezes pela falta de aplicabilidade de diversas normas, que podiam melhorar o ambiente do trabalho e consequentemente a prestação e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, quer nas organizações públicas, quer nas organizações privadas, na medida em que para este dirigente não se pode ter um bom setor privado sem um bom sector público.

Kunsch, (2005), partilha desta opinião ao afirmar que a solução de grande parte dos problemas de uma determinada organização, independentemente de seu porte ou segmento, está ligada à comunicação: Isto pode ser identificado facilmente ao analisarmos as causas dos problemas existentes e a forma como são tratados, considerando que as falhas de

comunicação e ainda a falta de socialização das informações são responsáveis por vários destes problemas, que poderiam, com um sistema comunicacional eficaz, serem evitados.

Portanto, reiteramos que a Comunicação cria valor sim, mas ela constitui um valor em si, e por isso uma comunicação eficiente é sem qualquer sombra de dúvida um fator importante no desempenho e sucesso de qualquer organização.

2.2. Estado da arte

No contexto da investigação desenvolvida sobre a qualidade, particularizando a esfera da qualidade de atendimento, os trabalhos têm privilegiado dimensões analíticas empresariais. E, quando referimos particularmente sobre o conceito qualidade, a lógica dos estudos vem obedecendo uma certa cronologia evolutiva.

De acordo com Jensen e Sage (2000), nos últimos 60 anos (até a década de 2000), as abordagens relativas à medição do desempenho organizacional tornaram-se significativamente mais orientadas para sistemas, devido à crescente globalização, à crescente complexidade dos negócios e aos avanços tecnológicos, frente propriamente às estratégias organizacionais, onde o atendimento de qualidade constitui um indicador de excelência.

Segundo esses autores, os conceitos de gerência da qualidade foram desenvolvidos no contexto industrial, inicialmente a partir de teóricos norte-americanos como Crosby, Deming e Juran, que desenvolveram concepções e modelos, trazendo novos enfoques a respeito da produção e dos serviços.

Portanto, os estudos sobre o desempenho organizacional vêm evoluindo continuamente, influenciado pelos estudos de tempo e movimento de Taylor, atravessando ainda a Revolução Industrial, o desenvolvimento da Indústria Automobilística e a Produção em Massa e o movimento da globalização, passando pelos avanços nas tecnologias de informação, comunicação e transportes, chegando ao estado da arte verificado recentemente com os critérios de excelência dos Prêmios da Qualidade e o estabelecimento das Normas ISO.

Obedecendo a tal cronologia evolutiva, Santos, Pacheco, Pereira & Bastos (2001), afirmam que um dos maiores contributos para essa evolução foi a Revolução Industrial que trouxe para a ribalta aspectos associados à medição e incentivando o desenvolvimento, no início do século XX dos modelos de gestão clássicos.

Oliveira (2003) faz uma análise interessante, a propósito da adopção com sucesso de modelos de gestão por parte de países que desenvolveram a sua indústria, apontando o Japão como exemplo e o grande precursor da preocupação com a qualidade, através da influência dos estudos de Ishikawa. Um dos grandes contributos desse autor, segundo Oliveira (2003) foi a implantação dos círculos de qualidade e a ênfase dada ao cliente interno.

Com a Revolução da Informação (em grande parte dos países, após 1970) entramos definitivamente na era da qualidade, com ênfase na satisfação do cliente e de onde partiram as bases das actuais práticas de Gestão da Qualidade Total, que teve como expoentes máximos, além do Ishikawa o Deming, Feigenbaum, Hutchins, Garvin, Juran, Oakland, Crosby, entre outros.

O contributo desses teóricos, segundo Oliveira (2003), tendo em conta as bases de tais abordagens permitiu ampliar substancialmente o paradigma de gestão da qualidade, também chamado de *Total Quality Management* (TQM) ou Gestão da Qualidade Total

Posteriormente, continua Oliveira (2003), fazendo a análise da evolução dos estudos sobre a qualidade como fator de desempenho organizacional, a evolução do tecido empresarial, nomeadamente a maior competitividade e rivalidade a nível global, impulsionou a orientação no sentido da excelência empresarial (eficiência + eficácia): a era da competitividade.

A nova economia existente, que, segundo Kelly (1999) tem duas características distintas - é global - favorece o intangível (ideias, informação e relações) e é inter-relacionada – envolve e promove a normalização a vários níveis, encaixando-a na estratégia empresarial e na busca pela qualidade e excelência; estende-se, cada vez mais a campos, como o ambiente, a segurança no trabalho, recursos humanos, a gestão da inovação e a responsabilidade social.

Os estudos e pesquisas, sobre a Qualidade e no caso específico do tema de dissertação, a Qualidade de Atendimento, tanto os mais antigos (abordagem TQM), como os mais recentes, continuam a privilegiar o sector empresarial, o que é natural, pois aqui a concorrência pela manutenção de clientes obriga a permanente inovação na elaboração de estratégias de gestão, condição *aliás sine qua non* para a sobrevivência das próprias empresas.

É neste sentido que Kelly (1999) considera, que a qualidade é uma das principais estratégias competitivas das empresas, e está diretamente ligada à produtividade, à melhoria dos

resultados e aumento de lucros, através da redução de perdas e do desperdício, visando pensar no cliente como um ativo.

No entanto o desafio que se impõe às instituições públicas, resultante da crescente evolução do conceito de cidadania e das reivindicações das organizações de defesa do consumidor é oferecer serviços de qualidade, onde o atendimento constitui o indicador máximo na relação Estado-cidadão.

As abordagens recentes (finais da década de 90 e inícios de 2000) e mais relevantes no campo da Qualidade de Atendimento, como a do Kotler (2000) e Drucker (1999), apesar de privilegiarem o sector empresarial influenciaram a maneira de ver o atendimento no contexto organizacional.

Drucker, que contribuiu com importantes ideias para a administração moderna foi o primeiro pensador a visionar, segundo Edersheim (2007), a importância da ação das chamadas “organizações não-governamentais” ou sem “fins lucrativos” na sociedade.

Edersheim (2007) ressalta que Drucker contribuiu pessoalmente para o desenvolvimento de diversas instituições com esse perfil, cuja missão é melhorar a sociedade, estimulando a eficácia na gestão e liderança responsável. É interessante verificar que esta “missão” é muito bem vinculada no Código de Ética e Conduta da Administração Pública Cabo-verdiana, no que se refere a um dos seus objectivos.

Para Edersheim (2007), Drucker percebeu claramente que mesmo sendo organizações sem fins lucrativos, para terem êxito na sua missão, precisam das mesmas ferramentas de gestão das empresas, numa óptica de dedicação à cidadania responsável. Ou seja, o fim não é o lucro e o foco no cliente-consumidor, mas sim o bem servir ao cliente-cidadão. Para este autor, Drucker, deixa claramente a ideia de que mesmo sendo uma entidade pública (a ex. deste estudo) com uma abordagem não competitiva, ela tem de se munir de instrumentos de gestão moderno e eficiente, como é o caso da qualidade de atendimento, para atingir os seus objectivos.

O que se verifica também pela pesquisa é que vários estudos sobre a qualidade de atendimento, apesar de todo o movimento da globalização, têm uma perspectiva local, e também muitas vezes linear e não integrados e sistematizados. A explicação para esse facto pode ser encontrada no próprio Drucker (1986), que a propósito do conceito de

“administração como arte liberal” apresenta conclusões sobre vários aspectos relacionados com a competitividade e desempenho organizacional, como a qualidade dos serviços, (que ainda hoje são contemporâneas), classificando-os como assimétricas e não linear.

A essência dessa construção residia na crença de Drucker (1986), que a administração não é uma ciência e sim uma prática. E, como toda prática deve se nutrir de um amplo campo de ciências verdadeiras. Por isso a Administração deve beber de outras fontes como História, Filosofia, Psicologia, Economia e assim por diante. É daí que vem o conceito de “administração como arte liberal”.

Das pesquisas feitas, há inúmeros trabalhos, nomeadamente artigos científicos, monografias e dissertações sobre a qualidade de atendimento, numa perspectiva de analisar serviços públicos críticos como os de saúde e serviços bancários, na União Europeia, (com natural diferenciação entre os diferentes países membros), mas também nos Estados Unidos e Brasil. Desses estudos, queria particularizar um autor Britânico, que me chamou a atenção, pela sua extensa obra, o Prof. Christopher Pollitt, uma referência nos últimos anos na área da gestão dos serviços públicos.

Nesses últimos anos, o principal foco da sua pesquisa, ensino e consultoria tem sido a gestão e organização dos serviços públicos. Dentro deste amplo campo, ele tem trabalhado intensamente dois aspectos: primeiro, as comparações e análises de reformas de gestão pública em muitos países e, por outro, a avaliação de Programas, Projectos e Políticas de Serviços Públicos.

Pollit (2007) aponta que as duas últimas décadas testemunharam uma rápida difusão de uma variedade de modelos relacionados ao mercado da reforma administrativa em todo o mundo. Essa reforma administrativa contemporânea, segundo ele, assistiu particularmente a implementação do sistema de administração pública conhecida como *New Public Management* (NPM), vista principalmente como um ataque direto a modelos weberianos de administração, argumentando que estes eram demasiados rígidos e inflexíveis para atender às demandas crescentes de eficácia económica e de adaptação às novas exigências dos cidadãos. Assim, se o principal problema da administração pública foi o baixo desempenho e fraca qualidade dos serviços, pressupunha-se que a estratégia NPM para amenizar esse problema,

foi a introdução de filosofias e estilos de gestão e as relações externas do mundo corporativo, onde eles (supostamente) tinham já sido provados como bem-sucedidos.

Em Cabo Verde, nos últimos 10 anos, teóricamente nunca se assumiu a preferência em adoptar um modelo de gestão na Administração Pública, mas pelas afirmações do Secretário de Estado da Administração Pública, ele assume claramente que é preciso uma mudança de paradigma no conceito de serviço público, podendo-se perceber a partir daí, claramente, a opção por esta linha de pensamento e ação.

Numa entrevista (2009, pag. 6) concedida ao jornal Comunicar, Modesto defende categoricamente, citamos: “A reforma da Administração Pública tem como princípios orientadores a racionalização de custos, a procura de ganhos de eficiência e de qualidade e a progressiva aproximação das regras e métodos de funcionamento do sector público ao sector privado. Precisamos de uma Administração Pública focalizada fortemente no conceito de produtividade. Enquanto Função Pública, temos o dever constitucional de produzir serviços eficientes e de qualidade.”

Pode-se, por isso depreender que o “Estado da Arte” dos serviços públicos em Cabo Verde pretende implementar um novo paradigma de ação, baseada nos princípios do NPM.

Os estudos atuais sobre um novo conceito de Administração Pública voltada para a qualidade dos serviços (onde inclui-se a qualidade de atendimento) prestados ao cidadão, vem sendo reforçados também com contribuições de outros autores como Christensen (2007), Pierre e Rothstein (2010).

O primeiro vem contribuindo com estudos relevantes sobre o novo modelo de gestão Pública, ressaltando importantes elementos como a implementação de novas ideias e práticas, além do papel da liderança nesse novo processo.

Pierre e Rothstein (2010) defendem que a Administração Pública de hoje, no âmbito da reforma predominante, deve seguir uma linha orientadora clara, em vez de regras rígidas; deve imitar técnicas de gestão do sector privado; privatizar e contratualizar, tanto quanto possível a produção de serviços; usar a avaliação e gestão de desempenho e medição e deve centrar-se sobre os resultados em vez de se concentrar nos processos.

No entanto essa visão de aproximação entre o público e o privado em termos da aplicação das mesmas técnicas de gestão, não é consensual entre os teóricos que estudam o desempenho e eficácia dos serviços públicos.

Demmke e Moilanen (2010) analisando os resultados das reformas dos Serviços Públicos no conjunto dos 27 países da União Europeia, assinalam que de facto todo o serviço público europeu está em processo de implementação de reformas, mas afirmam por outro lado que há ainda, muito pouco conhecimento e informação comparativa com relação à natureza e resultados dessas reformas.

Os dois autores (2010) chegam a afirmar que a modernização do setor público é cheia de paradoxos e resultados não intencionais e o uso da linguagem da reforma pública é frequentemente contraditória, mas apesar disso estão expectantes em relação ao futuro, no sentido de verem até onde e como, os novos modelos e reformas organizacionais produzirão melhores resultados.

2.3. Enquadramento teórico

Abordar a questão da qualidade nas instituições constitui não só um objecto importante de pesquisa, nas suas mais diversas variáveis no campo da gestão organizacional, mas também um assunto de vital importância para o sucesso da missão de qualquer organização, quer se tratem de empresas privadas, quer se tratem de entidades do sector público.

Os novos desafios impostos pelas exigências decorrentes da globalização, desenvolvimento tecnológico e cultural e a competição entre as organizações trazem obviamente como consequência, o interesse pela qualidade de produtos e serviços.

Não obstante grandes contributos de percursores como Deming, Drucker, Feigenbaum, entre outros, o referencial teórico e os estudos sobre a qualidade organizacional, mostra que o conceito qualidade foi muito mais esmiuçado nas últimas quase três décadas.

Vale lembrar que durante este período, a economia mundial estava em pleno, com uma onda de globalização dos mercados atingindo o seu maior pico, aliada a uma revolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) sem precedentes. Neste período, ainda, o Euro entrou em circulação e o mundo assistiu impávido os acontecimentos de 11 de Setembro.

A qualidade total dos serviços defendido por teóricos como Crosby (1990), Feigenbaum (1994), Juran (1995), ou Oakland (1994), mas muito rejeitado por Deming (2003)), é um conceito muito subjectivo, não significando por isso que não seja uma meta a ser alcançada por uma organização.

No entanto, quando se fala de qualidade de atendimento, ou excelência no atendimento pode-se considerar que estamos perante um tema de estudo cientificamente mais possível de ser medido.

Las Casas (2012), defende que nos últimos tempos, a tecnologia contribuiu com uma expressiva melhoria nos estudos de consumidores, viabilizando o desenvolvimento de vários *softwares* e técnicas de análise, que facilitaram a identificação de hábitos e preferências do consumo. Com estes recursos, chegou-se mais próximo do objectivo de satisfação dos desejos e necessidades dos clientes.

A problemática neste campo de estudo é essencialmente a prática de estabelecer a ordem, a importância e o contínuo uso dos variados indicadores de medição da qualidade de atendimento no espaço das organizações e, verificar o quanto e como influenciam este processo (Excelência no Atendimento) como diferencial importante na gestão estratégica organizacional.

Ainda Las Casas, citando Marinova & Singh (2008) observa que, mesmo com o desenvolvimento de métricas informacionais e de mecanismos de controlo, o contacto com o cliente tem sido considerado sempre o principal fator para proporcionar satisfação ao cliente. Os colaboradores que estão em contacto directo com os clientes fazem de seu desempenho um factor-chave para a efectividade de uma unidade organizacional, e afectam directamente a qualidade e produtividade de bens e serviços.

A tecnologia permite quantificar, mas o contacto pessoal dá o toque humano nas relações. Mesmo que algumas organizações procurem substituir pessoas por máquinas, o contacto humano sempre será o mais relevante para proporcionar satisfação.

Para o presente trabalho iremos analisar algumas hipóteses que têm relação com o desempenho organizacional de entidades públicas. Além da qualidade de atendimento, aspectos como:

- ✓ A melhor capacitação dos recursos humanos e a disponibilidade dos recursos tecnológicos mais avançados;
- ✓ A monitorização de um regulamento interno (Código de Ética da Administração Pública);
- ✓ Um melhor processo de comunicação, no sentido de se dar maior a resposta às solicitações e reclamações e ter maior clareza nas instruções de utilização de serviços; e por fim
- ✓ Prestar um atendimento e tratamento de qualidade

Constituem aspectos importantes que devem orientar a nossa pesquisa e onde teremos respostas que nos indicará as opções para um melhor desempenho organizacional dos serviços da Administração Pública em Cabo Verde.

Sobre a melhor capacitação dos recursos humanos Demmke & Moilanen (2010), avaliam que os sistemas de recursos humanos têm um considerável impacto no caminho de modernização da gestão pública e nos resultados das reformas que se pretendem implementar.

É nesta linha que o Diretor de Serviço dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana, Alfredo de Pina (entrevista - 2014), considera que o País tem dado passos importantes na reforma do sector da Administração Pública, não só no discurso, mas também no campo legislativo.

Esta mudança no discurso, segundo Alfredo de Pina, não é acidental; ele representa uma mudança essencial na fundação normativa da administração pública, a fim de preparar o caminho para a reforma em termos da gestão da coisa pública. Não bastam apenas a introdução de filosofias e estilos de gestão e as relações com o sector privado, é preciso uma base normativa muito forte para sustentá-la e acompanhá-la.

Essa base normativa, realmente tem sido acompanhado por um conjunto de dispositivos legais como:

1. A Lei de Modernização Administrativa (2004)
2. A Lei de Bases do Regime da Função Pública (2010)
3. O sistema integrado de gestão de RH (2010)
4. A Lei de Mobilidades (2010)
5. O novo Plano de Carreiras e Salários (2012) e o novo Sistema de Avaliação de Desempenho (2014) e o (já citado) Código de Ética e Conduta da Administração Pública Cabo-verdiana (2015).

O Secretário de Estado da Administração Pública (2009), alerta no entanto, que um serviço público de qualidade só se efectivará com um engajamento total e comprometido dos recursos humanos e que por isso o Estado tudo fará para aumentar as competências técnicas e os meios tecnológicos à disposição dos servidores públicos, através da introdução das tecnologias de informação e comunicação, a reengenharia de processos, a informatização dos serviços, a redução da burocracia e agilização do funcionamento da administração, pois os próprios desafios futuros assim o exigem.

Um outro instrumento muito importante na prossecução desses desafios é a observância dos princípios do Código de ética e Conduta da Administração Pública. Por isso, o próprio Código considera imprescindível a monitorização desse dispositivo legal para que o funcionário da Administração Pública, no exercício da sua missão e na relação com os cidadãos/utentes, individual ou colectivo, possa estar empenhado em prestar um serviço de qualidade, orientando o seu desempenho com o foco em Resultados e na Excelência.

Se a capacitação dos recursos humanos e a disponibilidade dos recursos tecnológicos mais avançados, além da monitorização do regulamento interno dependem muitas vezes do papel das lideranças, a comunicação organizacional, segundo Kunsch (2005) vai depender do trabalho em equipa, ou seja, entre as áreas de comunicação e de recursos humanos e todos os empregados envolvidos.

Para Kunsch (2005), o planeamento de uma política de comunicação deve integrar as ações dos vários departamentos da organização, pois só assim pode contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do empregado nas intermediações do serviço. Um outro elemento importante, que ajuda as organizações diante dos clientes no processo de compreensão da sua missão tem a ver, conforme Souza (2009) na interligação dos processos de comunicação com o marketing. Souza (2009) aponta que o marketing organizacional vem sendo utilizado para influenciar as percepções das pessoas, promovendo a transmissão clara e objetiva de mensagens.

O desempenho organizacional só atingirá a tão almejada qualidade se as instituições públicas integrarem todos os elementos de análise propostos como hipóteses de estudo desta pesquisa, juntamente com a questão da qualidade de atendimento.

Carrijo e Alvarenga (2015) realçam que os gestores públicos deveriam identificar as fragilidades do atendimento público, avaliar as aspirações do cliente/cidadão e demonstrar o comprometimento e a preocupação da instituição em prestar serviços de qualidade em todas as suas dimensões.

Se há um atendimento com qualidade e agilidade, há satisfação do cliente/cidadão, e isso reflete no reconhecimento público do servidor. Assim, é fundamental, segundo Carrijo e Alvarenga (2015), que o mesmo atinja a eficiência e eficácia, o envolvimento e comprometimento de quem atende. Na administração pública, a qualidade surge como meio para se atingir o princípio da eficiência.

2.3.1. Qualidade de Atendimento

A filosofia da qualidade e principalmente no atendimento se consolidou como gestão organizacional através do princípio de que são os clientes e usuários que decidem se o atendimento está ou não de acordo com suas expectativas. Assim, os clientes decidem se o atendimento está satisfazendo as suas necessidades através de um atendimento bem realizado (Inácio, 2004).

Autores como Denton (1990) e Neves (2006) constituem alguns dos muitos teóricos que se debruçaram mais especificamente sobre o tema Qualidade de Atendimento como elemento chave no desempenho e sobrevivência das organizações.

Neves (2006) confirma mesmo que, na busca pela sobrevivência, as empresas têm procurado oferecer maior qualidade em serviços e produtos. Porém, mediante a concorrência estabelecida, que oferece aos seus clientes os mesmos produtos e serviços, o atendimento ao cliente torna-se como principal fator de vantagem competitiva nas organizações.

Apesar do conceito da qualidade de atendimento ser um diferencial de competitividade entre as empresas que concorrem entre si, Freemantle (1994), afirma que o atendimento ao cliente é um conceito aplicável a todas as indústrias, organizações e seus funcionários. Não é um conceito, segundo ele que deva ficar confinado à frente de atendimento de lojas, hotéis, restaurantes e companhias aéreas. O atendimento ao cliente é aplicável também ao pessoal que atende telefone, aos departamentos financeiros que trabalham para a organização e aos

executivos que têm de apresentar um alto grau de liderança, apoio e orientação às suas organizações.

É nesta óptica que Siqueira (2009), acredita que o atendimento depende de cada pessoa que atua na empresa e o principal fator que permite ter o atendimento como um verdadeiro diferencial competitivo é exatamente a vontade que cada pessoa demonstra em querer cumprir esse propósito.

Segundo Siqueira (2009, pág. 87) “quem presta um atendimento com qualidade sempre estará atento às necessidades dos clientes, mas terá consciência de que o cliente nem sempre tem razão”. Portanto, a qualidade de atendimento torna-se vital, pois ela deve estar focalizada na satisfação, por que ele é a principal riqueza da empresa e permite que a empresa mantenha com o cliente uma relação duradoura.

Denton (1990) já defendia esta ideia, afirmando que o cliente quando entra numa empresa e tem um atendimento bom e satisfatório, a sua visão torna-se positiva em relação à organização e isso faz com que o cliente volte e promova a entidade junto de outros clientes. A qualidade do atendimento e, conseqüentemente, a sua excelência abrange vários aspectos que as organizações não podem descuidar e que podem ser representados neste quadro abaixo:

Quadro 3: Modelo Ideal de Atendimento

OS FATORES FUNDAMENTAIS	Cortesia, simpatia e educação; Cumprimento de promessas e ofertas; Desburocratização.
SATISFAÇÃO A SER PASSADA AO CLIENTE	Ele é sempre bem-vindo; Seus problemas serão tratados por seres humanos; Não está sendo alvo de argumentações falsas.
O PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO	Deve agir como empresa e pensar como cliente: conhecer bem a empresa e os produtos/serviços que ela oferece; conhecer técnicas de relacionamento humano: ter capacidade e autonomia para resolver problemas; tratar cada cliente como gostaria de ser tratado.
O AMBIENTE DE ATENDIMENTO	Limpo, bem decorado e bem sinalizado; Funcional e automatizado; Atendentes bem selecionados e treinados; Confortável, tanto para o cliente quanto para os atendentes.

Fonte: Dantas, 2004

Num trabalho académico publicado na Revista da Faculdade Estácio de Sá, Morales e Ferreira (2011) destacaram além do planeamento, a organização, a coordenação, a direcção e o controlo dos métodos, as práticas de atendimento ao cliente como fundamentais para o bom desempenho das actividades nessa relação entre organização e cliente. Acrescentam ainda, que a estruturação da organização nesse sentido direcciona os resultados a alcançar para elevados níveis de excelência, tornando-se num diferencial competitivo bastante valioso.

Embora numa abordagem diferente, mas com uma ideia complementar, Queiroz (2005) defende que não adianta focar somente os produtos e a propaganda, pois a excelência no atendimento é importantíssima para o sucesso, na qual a percepção acontece na interacção entre as pessoas, obtendo assim vantagem competitiva.

O mesmo autor conclui por isso que a excelência no atendimento é um dos maiores diferenciais competitivos do mercado e o fator principal para o crescimento das vendas e a evolução das organizações.

Acreditando e partindo do pressuposto que as reformas da Administração Pública cabo-verdiana vêm se inspirando no modelo NPM, que considera que não há nada que diferencia a lógica operacional dos agentes de mercado e dos funcionários públicos, Romeu Modesto (2015), defende que o atendimento é que faz a ponte entre os produtores, os decisores da Administração Pública e os clientes/utentes. Considera aquele governante, que é fundamental melhorar a qualidade do atendimento no serviço devendo ser simpático, confortável e que sirva para resolver os problemas dos cidadãos e dos empresários. Apostar fortemente na formação para melhorar a qualidade de atendimento é um dos objectivos da própria modernização Administrativa em curso no País.

Considerando que o tema em análise é a implicação da qualidade do atendimento nas organizações públicas e tendo em conta que os serviços que estas instituições oferecem não são concorrenciais, como é o caso da DCI, a preocupação e o foco deste estudo fundamenta-se em apontar alguns subsídios no sentido de contribuir para que as instituições em Cabo Verde e seus dirigentes considerem como prioridade a questão da excelência do atendimento, que se traduz no melhor desempenho das organizações.

Citando o Presidente da Associação Cabo-verdiana para a Qualidade, este considera que a Qualidade não só do Atendimento, mas dos serviços nas instituições públicas devem ser

perspetivadas, tendo em conta algumas particularidades associadas ao serviço público, como por exemplo a tutela política, o *accountability*, ou seja, o dever da prestação de contas, o carácter social e a universalidade do próprio serviço.

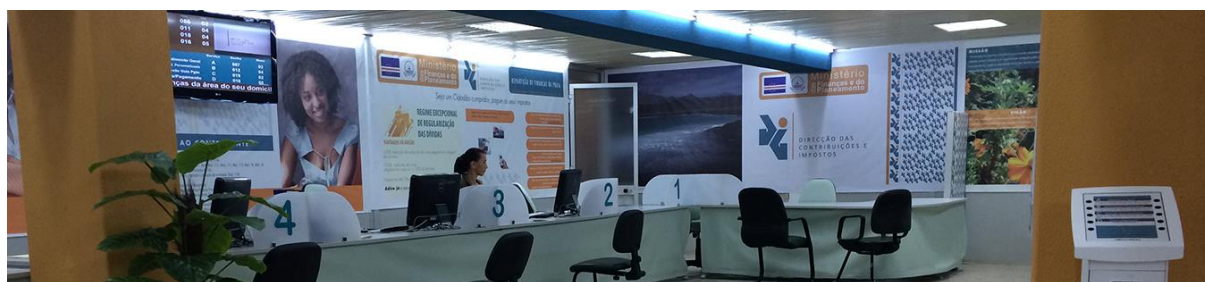
Por essas especificidades, assiste-se cada vez mais ao delineamento de conceitos e processos que tem em consideração as particularidades inerentes ao serviço público prestado nas diversas organizações, surgindo nestes sistemas de Qualidade Total, especificamente delineados para as instituições públicas de que é exemplo o CAF.

2.3.2. Dimensões da Qualidade de Atendimento

Vários autores concordam que a qualidade de atendimento ao cliente tornou-se, nas últimas décadas, um forte diferencial da estratégia competitiva das empresas.

Conforme Freemantle (1994), na década de 1980, muitas empresas deram um pequeno salto no sentido de tornar melhor o atendimento ao cliente. Providenciaram campanhas caras durante algum tempo e incentivaram o pessoal da *front office* a sorrir mais, ser mais amigável e fornecer melhores informações. Nas instalações das empresas, vídeos polidos e pósteres exaltando a importância do cliente tornaram-se uma realidade. O novo *front office* do balcão da DCI (inaugurado em finais de 2013) é um exemplo bem ilustrado na foto abaixo.

Foto: Front Office da DCI.



Fonte: Site da DCI.

Na visão de Gerson (2001, pág. 48), essa abrangência é demonstrada ao afirmar que: o atendimento a clientes envolve todas as actividades da empresa e seus colaboradores para satisfazer os clientes. Isso significa mais que atender reclamações, providenciar reembolsos ou trocas nas devoluções ou sorrir para os clientes. O atendimento a clientes também significa sair em sua busca, fazendo todo o possível para satisfazer os clientes e tomando decisões que os beneficiem, mesmo à custa de sua empresa.

A qualidade constitui uma das maiores preocupações do momento em todo o mundo quando se aborda a questão da qualidade dos produtos e serviços. Cabo Verde apesar da sua micro-economia, não foge à regra. As empresas, preocupadas com sua sobrevivência no mundo globalizado e com a concorrência decorrente, não têm medido esforços para se adaptar às novas exigências do mercado.

Assim sendo, não só as empresas, como também os serviços públicos procuram satisfazer as necessidades de seus clientes, utilizando cada vez mais os recursos tecnológicos. Contudo, apesar de seus esforços, muitos desses serviços se preocupam muito pouco com o aspecto humano do serviço prestado e acabam por perder na qualidade. Por outro lado, não procuram também conhecer as expectativas de seus clientes, perdendo assim a oportunidade de oferecer um serviço com qualidade.

Nesta linha, Wing (1998) elucida que, para perceber melhor a qualidade de atendimento é sempre bom observar a sua empresa, as suas políticas e os seus produtos e serviços a partir da perspectiva dos seus clientes. Observa ainda, que o cliente quer é ter suas perguntas respondidas, suas necessidades atendidas e seus problemas devidamente resolvidos em vez de querer saber como a empresa está organizada para atendê-lo.

Esta opinião reforça a ideia que uma organização pode apresentar todos os recursos necessários ao seu pleno funcionamento, mas se o atendimento a clientes não for de qualidade, ela provavelmente perderá o seu foco e não terá sucesso. De acordo ainda com esta opinião, Freemantle (1994 pág. 87) complementa que: A qualidade de atendimento ao cliente é um conceito aplicável a todas as organizações e os seus funcionários. Não é um conceito que deva ficar confinado à frente de atendimento de lojas, hotéis, restaurantes e companhias aéreas.

No entanto, falar da qualidade e principalmente abordar os aspectos ou as dimensões que a conformam não é tarefa fácil. Embora os exemplos que se nos apresentam sejam mais direccionados para empresas, estas podem perfeitamente ser adaptadas e adoptadas pelos serviços públicos que procuram excelência na prestação de serviços aos cidadãos.

Alguns autores, como os americanos, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) usaram uma metodologia denominada por escala SERVQUAL, para encontrar um modelo conceptual que

identificasse as dimensões da qualidade. Esse modelo define que a qualidade é avaliada pelo usuário na comparação entre suas expectativas e a percepção que ele teve da performance do serviço. Um dos resultados mais importantes para esses autores, é a explicitação dos critérios utilizados pelos usuários para julgar a qualidade do serviço.

Após analisar as questões e respostas levantadas pelos consumidores, os autores identificaram os critérios gerais subjacentes, chamando-os, então de dimensões, às quais denominaram tangíveis: aparência das instalações físicas e do pessoal;

Confiabilidade: habilidade para executar o serviço conforme o prometido e de forma acurada;

Presteza: boa vontade em ajudar os clientes e prestar serviços prontamente;

Garantia: conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade de transmitir confiança e responsabilidade;

Empatia: atenção individual dada aos clientes.

Outros autores como Schonberger e Knod Jr. (1997) sugerem os determinantes da qualidade de serviços em factores, tais como: confiabilidade, receptividade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e aspectos tangíveis.

Gianesi e Corrêa (1994) consideram como determinantes da qualidade em serviços os seguintes aspectos: tangíveis, consistência (ausência de variabilidade no resultado), competência, velocidade de atendimento, atmosfera de atendimento, flexibilidade, credibilidade, acesso e custo.

Albrecht (1994), por sua vez, restringe consideravelmente o número de determinantes da qualidade, relacionando apenas factores como: cuidado, espontaneidade, solução de problemas e recuperação de falhas.

Voltando a citar Freemantle (1994), este autor apresenta 14 testes-chave para o bom atendimento ao cliente, onde ele reforça que podem ser aplicáveis a todas as empresas e organizações, sejam elas do sector público ou privado. Esses 14 testes-chaves são os seguintes:

- 1- Cumprindo a promessa de atendimento.
- 2- O atendimento telefônico em cinco segundos.
- 3- Respostas documentadas em dois dias.
- 4- Tempo máximo de espera de cinco segundos.

- 5- Atitudes positivas dos empregados.
- 6- Comunicações pró-ativas.
- 7- Sinceridade e franqueza.
- 8- Confiabilidade dos sistemas.
- 9- Reparação rápida.
- 10- “Estar por dentro”.
- 11- Domínio da frente de atendimento.
- 12- Pequenos extras.
- 13- Atenção aos detalhes.
- 14- Aparência imaculada.

Apesar de Freemantle acreditar que a organização que passa nesses testes, possa atingir um extraordinário atendimento a clientes, consideramos para o caso de estudo, que cumprindo metade deles a organização já estará cumprindo a sua missão na plenitude.

Dentro desta linha, apesar da lógica concorrencial e empresarial, Garvin (2002) apresenta, ainda, as oito dimensões da qualidade, que ele considera estarem interrelacionadas. São elas:

1. Desempenho, 2. Características do produto, 3. Confiabilidade, 4. Conformidade, 5. Durabilidade 6. Atendimento, 7. Estética 8. Qualidade percebida.
- 2.

Garvin (2002) ressalta que essas dimensões constituem a base do uso da qualidade como arma de concorrência, ou seja, uma estratégia visando a competição em qualidade. Este teórico reforça a ideia que qualquer empresa que queira destacar-se em um certo ramo de actividade deve buscar atingir as dimensões específicas para esse fim.

Garvin (2002) adverte, no entanto, que é um erro grave qualquer empresa tentar acompanhar, ou competir com as mesmas dimensões da qualidade dos seus concorrentes.

Neste sentido é preciso levar em conta os factores que influenciam e determinam a qualidade do atendimento, para que esta mesma busca pela qualidade não seja um mero exercício teórico, ou um acto administrativo quotidiano. E, quando se aborda esses factores, diferentes autores, sob diversas formas e modelos, ao tratar desses factores organizacionais, enfatizam a importância que cada um exerce na conquista da qualidade no atendimento e consequentemente no próprio desempenho organizacional.

Dentre vários factores, não pela ordem de importância destacamos quatro: Estratégia, Estrutura, Pessoas e Recursos Tecnológicos.

2.3.3. Qualificação: Certificação e Acreditação no processo da gestão da Qualidade

No livro *Gestão da Qualidade: De Deming ao modelo de excelência da EFQM*, Nelson António e António Teixeira (2009) fazem uma incursão interessante da gestão da qualidade, delineando os traços gerais da história da qualidade, passando à análise das principais ideias dos autores, que na opinião deles mais contribuíram para a construção do campo teórico da gestão da qualidade, terminando precisamente na reflexão sobre a contribuição das normas e dos prémios de qualidade na adopção das organizações de uma filosofia de gestão da qualidade.

Ao fazer esta incursão, Nelson António e António Teixeira, aponta-nos para uma reflexão linear de como o conceito evoluiu de Deming aos dias de hoje, onde a qualidade é certificada e premiada por organizações competentes para tal.

O título do livro é uma referência também ao prémio Qualidade atribuído pela primeira vez em 1951, com o nome precisamente de Deming, até a avaliação dos prémios sobre qualidade actualmente, tendo em conta os critérios de excelência estabelecidos pela EFQM - *European Foundation for Quality Management*, que faz parte da ISO - *International Organization for Standardization*, sigla em inglês que significa Organização Internacional para a Normalização.

Citando novamente Fernandes (2011), com a globalização da economia tornou-se imperativa a uniformização dos sistemas da qualidade adoptados pelos diversos países. Para tal, seria necessária a criação de normas internacionais sobre requisitos de sistemas da qualidade. Começa de facto, a partir daqui a viragem para uma outra era da qualidade, baseada na avaliação da conformidade das normas em relação aos produtos e serviços. Essa viragem, de certa forma, vem mostrar, segundo o Presidente da Associação Caboverdiana da Qualidade (Ent. 2015), que em vários países no mundo, principalmente os organizados em blocos económicos, o controle da qualidade dos produtos, que entram nas suas fronteiras, é feita muitas vezes através de barreiras técnicas estabelecidas por organizações internacionais, em vez de barreiras alfandegárias instituídas nos países de origem.

A *International Organization for Standardization*, criada em 1947, constitui um exemplo. A ISO é uma organização internacional, privada e sem fins lucrativos, da qual participam 162 países. Dividida em 210 comités técnicos que cuidam da normalização específica de cada sector da economia, a ISO elabora normas internacionais sobre produtos e serviços. (Disponível em <http://www.iso.org/iso/home.html>) Consulta em 12/09/2014).

No entanto, isso não impede que cada país, através de seus organismos nacionais, como a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), ou uma organização regional, como a *European Committee for Standardization* tenha o seu próprio sistema de normalização e controle de qualidade.

Cabo Verde ainda não faz parte da ISO, apesar de algumas instituições no país terem alguns dos seus serviços certificados por esta organização internacional. Dos países da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa) apenas Portugal, através do Instituto Português da Qualidade, IPQ e Brasil através da ABNT, são membros efectivos de pleno direito. Angola e Moçambique são membros correspondentes e participam das reuniões apenas como observadores.

As exigências e as preocupações da ISO vêm evoluindo e aumentando ao longo dos anos, de acordo com as próprias exigências do mercado consumidor. Waldir Fernandes (2011), aponta que desde 1979, quando se formou o *Technical Committee* para tratar da Gestão e Garantia da Qualidade, a ISO vinha se preocupando com o aumento das exigências dos diferentes mercados mundiais que, acompanhadas pelo surgimento de sistemas nacionais de garantia a consumidores, estavam gerando obstáculos ao crescimento do comércio internacional.

A EFQM, entidade responsável pelo Modelo de Excelência na Europa, o qual ao longo dos últimos vinte anos, tem sido uma estrutura de suporte para organizações não só europeias como de todo o mundo, vem desenvolvendo uma cultura de excelência, acedendo boas práticas, conduzindo a inovação e melhorando os seus resultados.

Aliás, é neste sentido que, Adalberto Vieira (2015) defende que Cabo Verde deve adoptar de acordo com as suas especificidades esse sistema de qualidade, pois acredita que é o melhor modelo que se adapta ao país, não descartando porém o modelo de auto-avaliação da CAF.

A Qualidade que se traduz pela componente Qualificação e as componentes Certificação, mas também a própria Acreditação dos serviços em Cabo Verde, encontra-se a trilhar os seus

primeiros passos e vem sendo planeada e implementada pelo Projecto de Política Nacional da Qualidade, através de uma gestão integrada desses elementos, onde entram ainda outras componentes como a Avaliação da Conformidade, Normalização e Metrologia.

A gestão integrada, consagrada no quadro legislativo, visa, segundo o Projecto de Política Nacional da Qualidade, a optimização de recursos e a melhoria das respostas. Neste sentido, avança o mesmo documento, as soluções a adoptar não se devem pautar por transpor esquemas de outros países ou regiões, sem a devida adaptação, e sem garantirem a sua sustentabilidade. Um País pequeno, e com poucos recursos deve gerir de forma coordenada as actividades de acreditação e de certificação, sem prejuízo de potenciar as competências de mercado.

Fazendo referência ainda ao Projecto de Política Nacional de Qualidade, a promoção das práticas e metodologias de controlo e gestão da qualidade devem ser aplicadas com o suporte do IGQPI. Como gestor do SNQC e também instrumento de execução das políticas públicas deve complementarmente assegurar a todos os sectores da Administração Pública central e local, bem como ao sector empresarial do Estado, não só para poderem obter os benefícios de melhor organização, optimização de processos, uso de recursos, e melhoria da qualidade dos serviços, mas também para servirem de exemplo e liderança a toda a sociedade.

As actividades de qualificação abrangem como já referido acima, às actividades da acreditação, certificação e outras actividades de reconhecimento de competências e de avaliação da conformidade.

Através da acreditação, citando o Decreto-lei nº 8/2010, o respectivo organismo reconhece, formalmente, que uma entidade é competente tecnicamente para efectuar determinadas funções específicas, de acordo com normas internacionais ou nacionais, baseando-se complementarmente nas orientações emitidas pelos organismos internacionais de acreditação de que Cabo Verde venha a fazer parte.

E, mencionando o mesmo decreto, através da certificação um organismo qualificado e independente dá garantia escrita, através da emissão de certificado, de que um produto, processo, serviço ou sistema está em conformidade com requisitos especificados.

O Decreto-Lei prevê que o IGQPI, enquanto organismo gestor do SNQC, deve instituir um organismo nacional de acreditação (ONA). Os serviços de acreditação poderão também ser prestados através de parcerias com organismos internacionais, ou através de acordos multilaterais de reconhecimento mútuo, com quem, mediante autorização do Conselho Nacional Qualidade, possam ser assinados programas visando o desenvolvimento da actividade de acreditação.

De salientar que apesar de Cabo Verde não ser membro da ISO e encontrar-se a trilhar os primeiros passos na Certificação e Acreditação dos produtos e serviços, é curioso anotar que algumas empresas têm procurado certificar os seus serviços e produtos num momento em que país de facto vem despertado para a competitividade e naturalmente para a qualidade.

A Cabo Verde Telecom, tornou-se a primeira empresa do Arquipélago a receber o certificado internacional de qualidade ISO 9001, atestado por uma empresa especializada portuguesa, a APCER (Associação Portuguesa de Certificação), em Novembro de 2007.

Seguiu-se a acreditação dos Laboratórios INPHARMA com a norma ISO/IEC 17025 em 2008 e certificação ISO 9001 (área não fabril) em 2010.

A Casa do Cidadão, também através da APCER, recebeu no dia 15 de Dezembro de 2009 a Certificação ISO 9001.

A Tecnil Indústria, líder do mercado nacional em águas engarrafadas e que detém uma importante fatia do mercado de refrigerantes está certificada desde Agosto de 2010, na norma ISO (22000) de Segurança Alimentar, pela TUV Rheinland, empresa alemã acreditada internacionalmente.

Em 2012, foi a vez da Caixa Económica de Cabo Verde, que tornou-se no primeiro Banco em Cabo Verde com certificação internacional do Sistema de Gestão da Segurança de Informação e do Sistema de Gestão da Qualidade, em conformidade com as normas internacionais ISO 27001:2005 e ISO 9001:2008, respectivamente.

Temos, portanto, neste momento um número considerável de organizações já certificadas, onde apenas uma é estatal, prestando serviço público (Casa do Cidadão), uma outra empresa inteiramente de capital privado (Tecnil Indústria) e as restantes empresas onde o Estado detém ainda alguma participação na estrutura accionista.

Neste momento o IGQPI, em parceria com algumas instituições vem promovendo também por outro lado a Normalização de um conjunto de produtos (principalmente do setor agroalimentar) com a marca e selo nacional, o que é muito importante para a economia e competitividade do país.

No campo da Metrologia, Cabo Verde já tem um laboratório metrológico acreditado, o que permite que questões relacionadas com pesos e medidas, enfim a metrologia legal sejam tidos em consideração.

Considerando que o presente trabalho debruça-se sobre a implicação da qualidade (atendimento) no desempenho das instituições públicas, o Presidente da ACQ (2015), defende que Cabo Verde deve adoptar para essas organizações o Sistema de Qualidade Total, compartilhando a ideia que segundo Kotler (2000) é uma abordagem para organizações que buscam a melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços, pois a Qualidade não se esgota apenas na verificação da conformidade com a norma.

3. METODOLOGIA

3.1. Procedimentos

A fundamentação da metodologia é essencial para dar credibilidade ao trabalho de pesquisa científica. Este capítulo tem precisamente como objectivo identificar e justificar as escolhas metodológicas que orientaram a investigação empírica desta dissertação.

Segundo Gil (2006), o método científico pode ser entendido como o caminho para se chegar à verdade em ciência ou como o conjunto de procedimentos que ordenam o pensamento e esclarecem acerca dos meios adequados para se chegar ao conhecimento.

No entanto, para Lakatos e Marconi (2001), pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Seja como for, Dencker (1998) considera que qualquer que seja o método escolhido é preciso actuar com rigor para que os dados obtidos possuam credibilidade.

As escolhas metodológicas desta dissertação basearam-se essencialmente em três tipos de determinantes: os objectivos da investigação, as dimensões da qualidade e as variáveis/ hipóteses levantadas ao longo da realização desta pesquisa. Mais à frente, no entanto, iremos de forma mais detalhada dissecar essas escolhas.

3.2. Delineamento da Pesquisa

A estruturação deste trabalho deu-se a partir de pesquisa empírica, dedutiva do tipo exploratória, caracterizada como estudo de caso, sustentada por uma abordagem com enfoque mais quantitativo do que qualitativo, descritiva no tocante aos dados e informações colectadas, fundamentada por entrevistas, levantamento documental e bibliográfico, que se revelou de extrema importância no desenvolvimento do estudo.

Primeiramente, torna-se oportuno destacar que, para Gil (2006), o conceito de caso, de forma ampliada, pode ser entendido como um pequeno grupo, uma organização, um papel social, uma comunidade ou mesmo uma nação. Esclarecendo ainda mais essa ideia, Cervo e Bervian (2002 p. 28) explicam que o estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

Neste caso de estudo em que a pesquisa é de carácter exploratório – trata-se apenas (passe a redundância) do estudo do caso de uma organização, a DCI, nomeadamente o Serviço de Atendimento e Cidadania Fiscal.

Uma das desvantagens normalmente apontadas por vários autores, entre eles, Yin (2001), sobre o “estudo de caso”, é a dificuldade de acesso aos dados.

Esta dificuldade se manifestou desde o início deste trabalho. A este constrangimento não é alheio o facto de a investigação se debruçar sobre serviços públicos, os quais, pelas suas características e complexidade, são desde logo difíceis de aceder.

Apesar de Cabo Verde ser um país muito pequeno, onde à partida, todos se conhecem, os amigos e pessoas do seu relacionamento estão praticamente em todas as organizações e não é difícil aceder-se a elas, isto não acontece quando se trata de informações e dados. Aparentemente há um certo receio de se utilizar esses mesmos dados para outros fins e com objectivos meramente de estratégia organizacional.

No entanto a vantagem de se pesquisar uma área pouco explorada nos serviços públicos, constituiu um enorme desafio e um incentivo para prosseguir com o presente trabalho.

Em relação ao levantamento da documentação bibliográfica, buscou-se explorar o tema através de uma análise aprofundada de materiais já publicados na literatura académica e artigos científicos com acesso no meio eletrónico, como em sites da internet e bibliotecas virtuais, e em outras fontes e recursos, que dessem alguma sustentação à pesquisa e viabilizasse ao mesmo tempo o trabalho, como dissertações, revistas, boletins informativos, jornais especializados, artigos e documentos diversos.

As entrevistas, ao todo um total de três, embora não fazendo parte da documentação propriamente bibliográfica, constituíram um material de suporte muito importante, na medida em que há uma ausência de informações e estudos académicos sobre a qualidade de atendimento na Administração Pública, e ainda, a falta de instrumentos de medição da satisfação do cidadão/utente no setor público.

Voltando a estruturação do trabalho, e tendo em conta que a mesma deu-se a partir de uma pesquisa empírica do tipo exploratória, é preciso clarificar que, segundo Cervo e Bervian (2002), os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, mas

restringe-se a definir objectivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo.

Lakatos e Marconi (2001 pág. 56) abordam também os estudos exploratórios, não de forma contraditória, mas por um outro ângulo, afirmando que: “são investigações de pesquisa empírica cujo objectivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, facto ou fenómeno, para a realização de uma pesquisa mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”.

Sendo este um exemplo de uma pesquisa mista, ou seja com uma perspectiva quantitativa e qualitativa, torna evidente, como Bryman (1995) defende, que um estudo de caso possa mesmo comportar uma conjunção de pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

E, no caso da pesquisa qualitativa, em certo sentido, conforme Denzin e Lincoln (2006) afirmam, todos os métodos de pesquisa são, no fundo, qualitativos, pois implica uma ênfase nas qualidades das entidades e nos processos e significados que não são examinados ou medidos experimentalmente quanto à quantidade, volume, intensidade ou frequência.

O método quantitativo, que é o enfoque deste trabalho, como o próprio nome indica, caracteriza-se, segundo Richardson (2010), pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de colecta de informações, quanto no tratamento delas por meio de dados e técnicas estatísticas.

Para Creswell (2007), o propósito maior de uma pesquisa quantitativa é justamente explicar a ocorrência de um determinado fenómeno. Para tanto, são utilizados nesse tipo de pesquisa, métodos eminentemente quantitativos, ou seja, ancorados em números que tentam, tão-somente, representar uma realidade temporal observada.

Este mesmo teórico defende que o método quantitativo de pesquisa tem no questionário uma das suas grandes ferramentas. A validade da pesquisa quantitativa depende, na opinião de Creswell (2007) da construção cuidadosa do instrumento que requer o uso de medidas padronizadas e nas quais as perspectivas e experiências das pessoas são limitadas pelo uso de respostas predeterminadas. É pelos resultados obtidos nessa técnica de coleta de dados,

considera ele, que são feitas as induções, que hora confirmam as suposições inicialmente levantadas pelo pesquisador.

Para o levantamento de dados nesta pesquisa foi aplicado um questionário fechado aos cidadãos/contribuintes (pessoas colectivas), mais especificamente os associados da Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Sotavento (CCISS), no balcão central da DCI na cidade da Praia, através de uma adaptação do modelo SERVQUAL desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry para medição da qualidade percebida.

Ciente que não existe uma metodologia padrão para o desenvolvimento de questionários, buscou-se ao máximo aplicar um questionário, onde o objectivo era gerar os dados necessários para verificar se os objetivos deste projeto foram atingidos.

O guião do questionário utilizado neste estudo encontra-se em anexo.

3.3. Amostra e população

A principal preocupação quando definimos o universo de uma amostragem e o tamanho de uma população de uma pesquisa é assegurar que essa amostra é representativa.

Gil (2006), aponta que os fatores que determinam o tamanho de uma amostra, para que a mesma represente com fidedignidade as características do universo, deve ser composta por um número suficiente de casos. Para este teórico, este número, por sua vez, depende dos seguintes fatores: extensão do universo, nível de confiança estabelecido, erro máximo permitido e percentagem com a qual o fenómeno se verifica.

No caso do presente estudo, foi utilizado uma amostra não probabilística, levando-se em consideração a necessidade de se obter elementos representativos do estudo em questão. Como o universo corresponde a 299 associados da Câmara do Comércio, com domicílio fiscal na cidade da Praia, aplicando-se a metodologia para a amostragem aleatória simples, com um intervalo de confiança de 90% e uma margem de erro de 6%, então teríamos um mínimo de 116 casos a inquirir, embora se tenha conseguido 143 casos, (o que garantiu a cobertura de eventuais perdas de informações e exclusão de *outliers*) que se traduziram na aplicação de um questionário junto de contribuintes pequenas/médias empresas, conhecidas como pessoas coletivas.

A CCISS é uma instituição privada de utilidade pública que tem como objetivo principal a dinamização do comércio interno e externo dos operadores económicos, em geral e dos seus associados, em particular.¹

Dentre vários objetivos dessa organização destacam-se dois, pela relevância da nossa própria pesquisa:

Oferecer aos associados serviços e produtos de qualidade necessários para facilitar a promoção, o fomento e o desenvolvimento de uma classe empresarial forte e competitiva e estabelecer mecanismos de melhoria contínua da qualidade do seu funcionamento.

Aliás, a CCISS vem implementando um Sistema de Gestão da Qualidade de forma a tornar-se uma referência em Cabo Verde e um exemplo para os empresários a quem esta organização presta serviços. O Sistema de gestão da Qualidade da CCISS tem por base a norma ISO 9001:2008.

Segundo os estatutos, podem ser associados desta instituição, Pessoas singulares ou coletivas, nacionais ou estrangeiras, que exerçam atividades comerciais, industriais ou de serviços e tenham sede, ou qualquer forma de representação permanente em Cabo Verde. Instituições, organismos e associações que, mesmo não prosseguindo fins lucrativos, não tenham natureza política, e exerçam atividades que, direta ou indiretamente influenciem ou se prendam com a atividade dos agentes económicas nos domínios do comércio, Indústria e Serviços podem também ser admitidos, individualmente, como membros da CCISS.²

A CCISS é a maior associação comercial do país, com sede na ilha de Santiago, cidade da Praia, (capital), o maior e o mais populoso centro urbano de Cabo Verde.

Segundo dados do Inquérito Anual às Empresas, de 2014, do Instituto Nacional de Estatísticas-INE, a cidade da Praia albergava em 2012, traduzindo em cálculos absolutos, 27% dos efetivos das empresas do país. Em termos de volume de negócios, a cidade da Praia chegou a ultrapassar os 47% do total gerados no país, enquanto em termos de empregabilidade, a capital do país conseguiu empregar 41,2% do pessoal contratado das empresas.

Esses dados, representados no quadro abaixo, mostram a importância da cidade da Praia no contexto económico de Cabo Verde, mas também define o próprio ambiente de negócios que se vive em Cabo Verde, particularmente na cidade capital do país.

¹ Site da CCISS

² Site da CCISS

Tabela 1: Empresas, pessoal ao Serviço e Volume de Negócios por concelho nos dois últimos recenseamentos empresariais (2007 e 2012).

	Nº de Empresas		Pessoal ao Serviço		Volume Negócios	
	2007	2012	2007	2012	2007	2012
Cabo Verde	7.512	9.177	46.567	51.411	191.285	250.822
Ribeira Grande	254	356	722	789	732	1.505
Paul	76	139	120	226	80	310
Porto Novo	192	306	536	803	555	1.532
S. Vicente	1.531	1.808	11.247	12.256	48.245	72.154
Ribeira Brava	204	203	473	432	545	646
Tarrafal de S. Nicolau	102	125	252	280	451	537
Sal	775	910	6.938	7.508	26.870	38.910
Boa Vista	202	373	1.270	1.965	3.371	7.688
Maio	184	211	489	458	535	688
Tarrafal	213	264	654	539	687	605
Santa Catarina	412	527	1.286	1.313	1.794	2.139
Santa Cruz	232	261	676	713	893	557
Praia	1.932	2.485	18.961	21.231	103.307	119.504
S. Domingos	118	157	258	414	375	828
S. Miguel	155	183	426	386	419	450
S. Salvador do Mundo	49	54	92	90	35	34
S. Lourenço dos Órgãos	54	64	128	159	484	139
Ribeira Grande de Santiago	69	68	160	173	172	190
Mosteiros	164	158	313	263	159	269
S. Filipe	387	325	1.117	1.026	1.221	1.722
Santa Catarina do Fogo	69	71	159	123	75	88
Brava	136	129	288	264	279	326

Fonte: INE

Embora não haja dados concretos do volume de negócios dos associados da CCISS, estamos em crer que essa Associação representa uma parcela importante não só do empresariado local, mas também nacional.

Só a título de exemplo, a CCISS tem assento permanente no Conselho de Concertação Social do país, um dos órgãos coletivos de interesse público mais importantes da República, e é chamada e consultada sobre decisões importantes no mundo laboral e empresarial, como as leis da fiscalidade, leis de microcrédito e finanças públicas, o aumento/cortes salariais, o estabelecimento do salário mínimo, a aprovação ou alterações no código laboral, etc

É neste quadro que se conjugam pressupostos mais do que suficientes que nos levaram a escolher os associados da CCISS como representantes credíveis da nossa amostra, concedendo elementos de análise consistentes e fiáveis.

3.4. Instrumento de recolha de dados

3.4.1. Elaboração e aplicação do questionário

Para a recolha de dados foi elaborado um questionário fechado através de uma adaptação do modelo (de satisfação) SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman e Berry) para medir a percepção da qualidade de atendimento nas suas mais variadas dimensões.

A opção por questionários fechados, segundo Nogueira (2002) é que apesar de se apresentarem de forma mais rígida do que os abertos, permite a aplicação direta de tratamentos estatísticos com auxílio de programas de computador específicos e elimina a necessidade de se classificar respostas à posteriori, possivelmente induzindo tendências indesejáveis.

O presente questionário teve como propósito construir um conjunto de questões, que fossem capazes de gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projecto.

No questionário, foi solicitado aos clientes/contribuintes, representantes das empresas associadas da CCISS, que classificassem (quantificação) em seis dimensões, divididos em 30 itens, a percepção da qualidade do atendimento que lhes é prestado no balcão da DCI na cidade da Praia, através de uma escala linear pré-estabelecida e que atribuisse uma nota de 1 a 10.

Seguidamente foi-lhes proposto que avaliassem no geral (em melhor/igual/pior) à qualidade do atendimento ao cliente prestado comparativamente nos últimos três anos e depois justificassem a opção escolhida. Isto permitiria verificar que dimensões o respondente valoriza, permitindo ter uma questão de controlo das respostas dadas anteriormente, para além de possibilitar uma análise qualitativa bastante rica, pois a justificação da resposta, por ser aberta, vai abrir uma pleiade de hipóteses de análise.

Tratando-se também de um estudo do caso sobre uma instituição, o Serviço de Atendimento ao Contribuinte e Cidadania Fiscal, criada há menos de quatro anos, perguntamos aos clientes se conheciam tal entidade, o que permitirá avaliar a sua eficácia em termos do trabalho até agora realizado.

Não é tarefa fácil conseguir abarcar num questionário um conjunto de pressupostos, que obedecem os requisitos de um atendimento de qualidade, mas creio que mesmo não podendo alcançar a perfeição atingiu-se o objetivo.

Aliás a construção de um questionário, para Aaker (2001), é considerada uma “arte imperfeita”, pois não existem procedimentos exatos que garantam que seus objetivos de medição sejam alcançados com boa qualidade.

Utilizou-se ainda um conjunto de entrevistas, algumas feitas diretamente por nós, a determinados dirigentes e responsáveis de instituições, não só como complemento da presente pesquisa, mas também com o objectivo de confrontar e analisar os dados obtidos através da análise estatística dos resultados inferidos pelo estudo quantitativo. O questionário utilizado neste estudo consta dos Anexos.

O questionário é composto por 30 itens relacionados com as determinantes, visando identificar as correlações existentes, nomeadamente a sua influência na qualidade de atendimento prestado e os aspetos que precisam de maior atenção e de serem melhorados na percepção do cliente em relação à esta mesma qualidade do atendimento oferecida.

A resposta do cliente em cada item é indicada através de uma adaptação da escala quantitativa, com 10 valores de classificação de respostas, que permite aos clientes responder em graus mais variados, marcando um valor na escala que vai de 1-2 (mau), 3-4 (medíocre), 5-6 (razoável), 7-8 (bom), 9-10 (excelente). A resposta é marcada no próprio questionário.

Conforme explicitado anteriormente, organizamos os itens do instrumento em seis dimensões que procuram delimitar os aspectos enfocados: Comunicação, Acessibilidade ao serviço e pessoal, Competência dos Recursos Humanos e Tecnológicos, Aspetos físicos, confiabilidade e Empatia.

Para avaliação dessas seis dimensões da qualidade de atendimento prestado pela DCI observamos que elas podem ser representadas pelos seguintes itens:

Dimensão 1: Comunicação

Itens:

- ☐ *Site* da internet da DCI
- ☐ Serviço informativo por *SMS*
- ☐ Linha de atendimento telefónico
- ☐ Brochuras, desdobráveis com informações sobre os serviços prestados

☐ Meios de informação/ divulgação (externa) utilizados para informar o cidadão/contribuinte

☐ Informações transmitidas a tempo e de forma clara

☐ Instruções para preenchimento de formulários

☐ Informações sobre a tabela de custos dos serviços

Dimensão 2: Acesso (facilidade ao serviço/pessoal de atendimento)

Itens:

☐ Identificação externa da instituição

☐ Identificação do funcionário

☐ Disponibilidade em responder imediatamente a sua solicitação

☐ Tempo de espera

Dimensão 3: Competência (Recursos humanos e tecnológicos adequados)

Itens:

☐ O funcionário tem formação em competências do serviço

☐ O funcionário tem formação em atendimento e relações humanas

☐ Informatização dos serviços

☐ Opções de pagamento de serviços diferenciado (pagamento direto, cartão 24, cheques...)

☐ Equipamentos modernos

Dimensão 4: Tangíveis (aspetos físicos)

Itens:

☐ *Hall* de espera (higiene e/ou decoração)

☐ Espaço para atendimento

☐ Sistema de marcação de vez (senhas/números)

☐ Sinalização de prioridade no atendimento (idosos, grávidas, deficientes, etc.)

Dimensão 5: Confiabilidade (Credibilidade)

Itens:

☐ Caixa de sugestões e livro de reclamações para o cidadão

☐ Feedback das sugestões, solicitações e reclamações dos clientes

☐ Cumprimento dos prazos para o levantamento de documentos solicitados

☐ Cumprimento dos prazos para o despacho de processos instruídos

- ☐ Cumprimento do horário de funcionamento
- ☐ Cumprimento no atendimento de audiências

Dimensão 6: Empatia

Itens:

- ☐ A presteza no atendimento
- ☐ Cordialidade e simpatia do funcionário de atendimento
- ☐ Atendimento personalizado

3.5. Procedimentos de análise de dados

Os dados obtidos vão receber um tratamento estatístico com recurso ao SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para comparação das médias e a análise dos resultados, além da tradução dos próprios resultados em tabelas e gráficos. Com recurso ao SPSS iremos realizar o Teste (de hipótese) T de Student, para saber quais são as variáveis em que há uma diferença estatisticamente válida da média das diferentes respostas entre o grupo dos que consideram que houve uma melhoria (nos últimos 3 anos) na qualidade de atendimento prestado pelo balcão da DCI e o dos que consideram que permaneceu igual ou piorou.

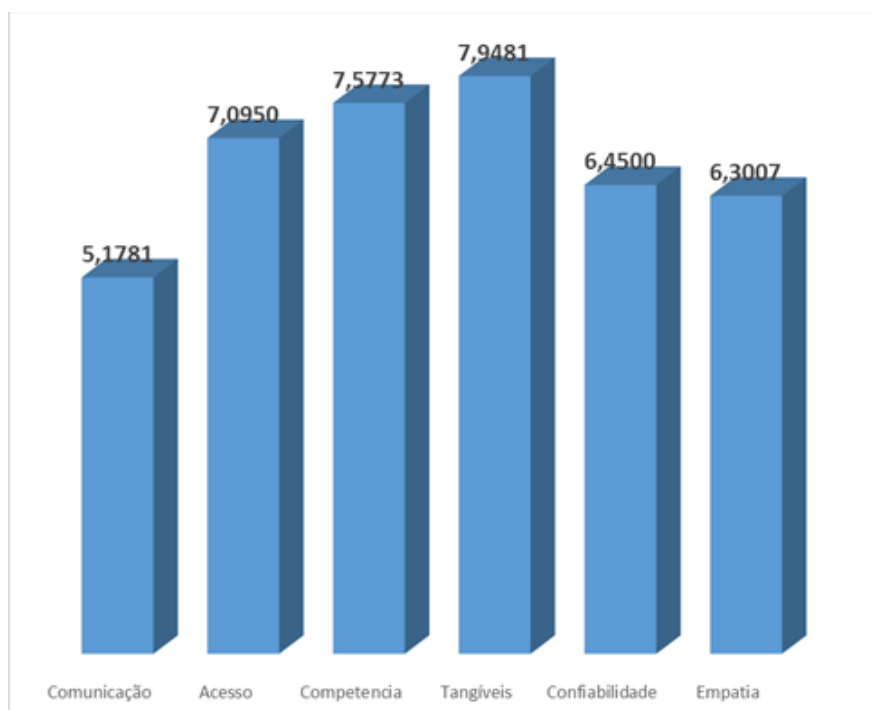
4. RESULTADOS DA ANÁLISE DE DADOS

4.1. Estatística descritiva e correlações

Esta análise faz recurso ao teste de hipótese de igualdade de médias de variáveis quantitativas (T de Student) para verificar se a resposta a média de avaliação de cada uma das dimensões difere em função dos respondentes terem respondido que os serviços prestados da DCI melhoraram nos últimos 3 anos ou não.

No entanto, a primeira análise refere-se à pontuação geral das dimensões da qualidade de atendimento aplicada na DCI e (adaptada ao modelo SERVQUAL), onde temos os seguintes resultados:

Gráfico 1: Pontuação média das dimensões



Na pontuação geral, as dimensões que apresentam um melhor resultado são: Aspectos físicos (Tangíveis) (7,94) e a Competência (7,57). Por outro lado, as dimensões que apresentam pior resultado são: A Comunicação (5,17) e a Empatia (6,39).

Em termos específicos de cada item e conforme **Tabela 2**, a Identificação Externa da Instituição (8,67), Opções de pagamento de serviços diferenciado (8,49) Informatização de Serviços, (8,40) e Cumprimento do Horário de Funcionamento (8,35) são os que apresentaram melhor performance na percepção dos contribuintes, que por sua vez avaliaram,

muito negativamente, outros quatro itens, como as Informações sobre a tabela de custos dos serviços (4,60), as brochuras (4,58), as Instruções para preenchimento de formulários (4,34) e Serviço informativo por SMS (3,79), que fazem parte da dimensão Comunicação, a dimensão que apresentou também a média mais baixa entre todas as outras.

Tabela 2: Pontuação média de cada item

VARIÁVEL	MÉDIA	CLASSIFICAÇÃO
9b.IdentifExtInstit	8,67	Bom
16c.OpçPagServDiferenciado	8,49	
15c.InformatizServ	8,40	
26e.CumprHorFunc	8,35	
22e.CaixaSugestRecl	8,25	
21d.SinalPrioridAtend	8,20	
18d.HalldeEspera	8,11	
19d.EspaçoAtendim	7,99	
17c.EquipamModernos	7,58	
20d.SistMarcacaoVez	7,49	
12b.TempodeEspera	7,46	
28f.PrestezDoc	6,99	Razoável
14c.FuncFormAtendim	6,93	
29f.CordialSimpatFunc	6,77	
5a.MeiosInformação	6,76	
11b.DispRespSolicitacao	6,68	
13c.FuncFormacaoCompServ	6,48	
1a. Site Internet	6,43	
24e.CumprPrazoLevDoc	6,11	
23e.FeedbackSugRecl	5,89	
6a.InformTransTempo	5,67	
10b.IdentifFuncionario	5,58	
27e.CumprAtendAudiencia	5,41	
3a.LinhaAtendTelef	5,25	
30f.AtendPersonaliz	5,12	
25e.CumprPrzDespProc	4,62	Mediocre
8a.InfTabelaCustServ	4,60	
4a.Brochuras	4,58	
7a.InstPreenchForm	4,34	
2a. Serviço SMS	3,79	

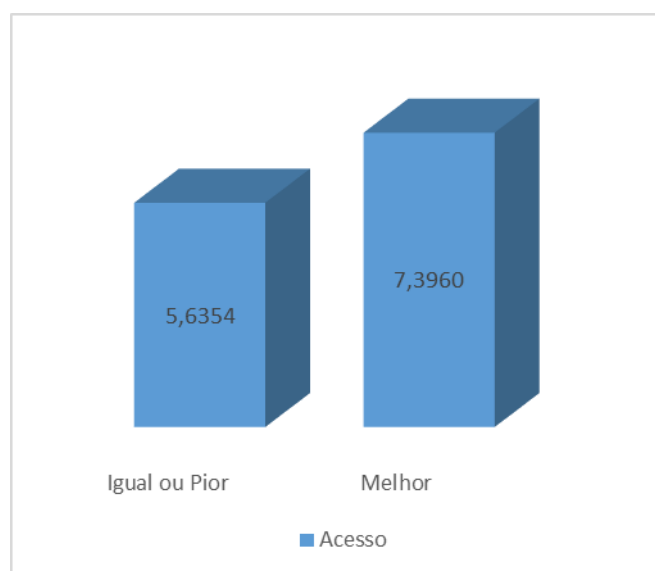
Para termos uma melhor noção das correlações entre as dimensões e as implicações na qualidade de atendimento vamos analisá-las separadamente.

Dimensão “Acesso”

Comparação das Médias de Avaliação entre o grupo que fez uma avaliação global da qualidade de atendimento prestado no serviço de 2013 a 2015 no tocante à Dimensão “Acesso”.

O gráfico abaixo mostra que a média dos que responderam que o serviço melhorou é superior à dos que responderam que continua na mesma ou piorou.

Gráfico 2. Valor Médio da Dimensão “Acesso” Segundo a Avaliação da Evolução do Serviço da DCI



A análise de Correlação mostra que há uma correlação positiva entre as duas variáveis.

Tabela 3.

Correlations				
			Acesso	Evolução Últimos 3 anos
Spearman's rho	Acesso	Correlation Coefficient	1,000	,474**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	131	129
	Evolução Últimos 3 anos	Correlation Coefficient	,474**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	129	141

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

O Teste T de Student mostra que a diferença de média entre as duas variáveis é estatisticamente significativa.

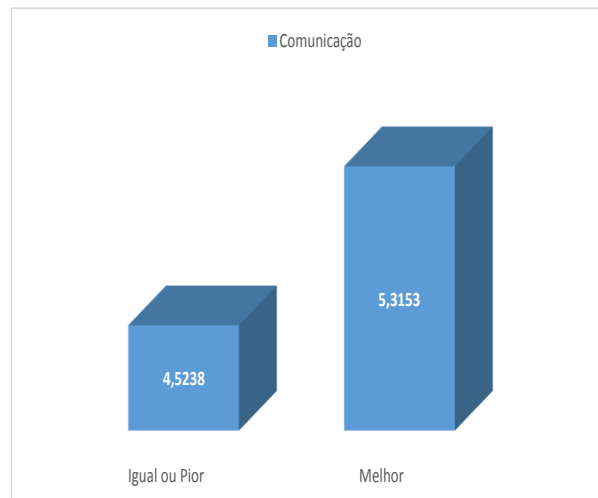
Tabela 4.

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Acesso	Equal variances assumed	,903	,344	-7,083	127	,000	-1,30554	,18433	-1,67029	-,94079
	Equal variances not assumed			-6,082	22,219	,000	-1,30554	,21467	-1,75049	-,86059

Dimensão “Comunicação”

O gráfico abaixo mostra que a média dos que responderam que o serviço melhorou é superior à dos que responderam que continua na mesma ou piorou, também aqui no caso da Dimensão Comunicação.

Gráfico 3: Valor Médio da Dimensão “Comunicação” Segundo a Avaliação da Evolução do Serviço da DCI



A análise de Correlação mostra que há uma correlação positiva entre as duas variáveis, como se pode ver abaixo na Tabela 5.

Tabela 5.

Correlations			
		Evolução Últimos 3 anos	Comunicação
Evolução Últimos 3 anos	Pearson Correlation	1	,268**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	141	137
Comunicação	Pearson Correlation	,268**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	137	139

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

O Teste T de Student (abaixo) mostra que a diferença de média entre as duas variáveis é estatisticamente significativa.

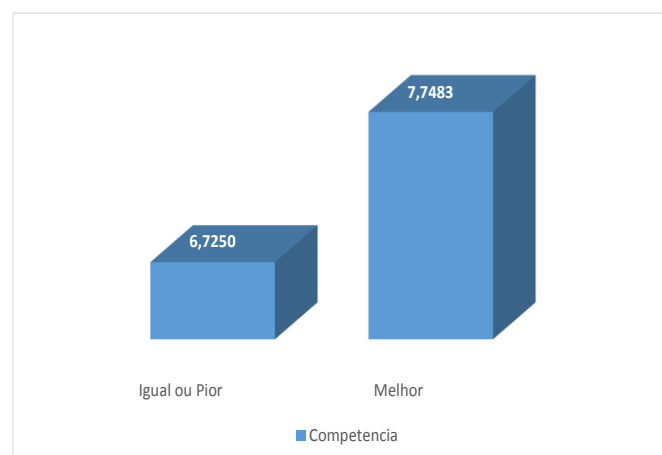
Tabela 6.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Comunicação	Equal variances assumed	,142	,707	-3,232	135	,002	-,68121	,21076	-1,09804	-,26439
	Equal variances not assumed			-3,040	29,849	,005	-,68121	,22406	-1,13891	-,22352

Dimensão “Competência”

O gráfico abaixo mostra que a média dos que responderam que o serviço melhorou é superior à dos que responderam que continua na mesma ou piorou, também aqui no caso da Dimensão Competência.

Gráfico 4. Valor Médio da Dimensão “Competência” Segundo a Avaliação da Evolução do Serviço da DCI



A análise de Correlação mostra que há uma correlação positiva entre as duas variáveis, como se pode ver abaixo.

Tabela 7.

Correlations			
		Evolução Últimos 3 anos	Competencia
Evolução Últimos 3 anos	Pearson Correlation	1	,370**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	141	138
Competencia	Pearson Correlation	,370**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	138	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

O Teste T de Student mostra que a diferença de média entre as duas variáveis é estatisticamente significativa.

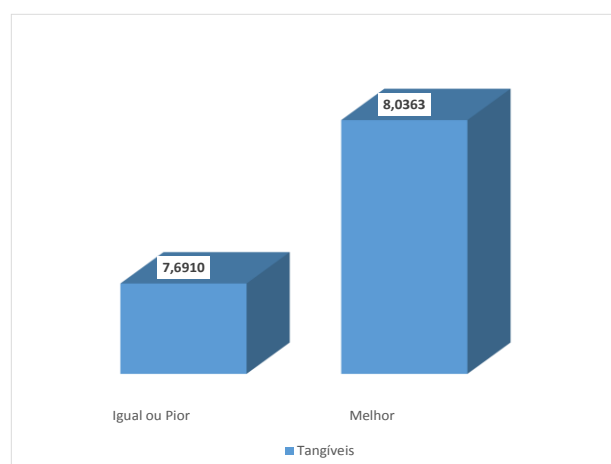
Tabela 8.

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
										95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Competencia	Equal variances assumed	9,819	,002	-4,648	136	,000	-,92652	,19935	-1,32075	-,53229	
	Equal variances not assumed			-3,536	25,931	,002	-,92652	,26201	-1,46516	-,38788	

Dimensão “Tangíveis”

O gráfico abaixo mostra que a média dos que responderam que o serviço melhorou é superior à dos que responderam que continua na mesma ou piorou, também aqui no caso da Dimensão Tangíveis

Gráfico 5. Valor Médio da Dimensão “Tangíveis” Segundo a Avaliação da Evolução do Serviço da DCI



Contudo, a análise de Correlação mostra que NÃO há uma correlação positiva entre as duas variáveis, como se pode ver abaixo.

Tabela 9.

Correlations			
		Evolução Últimos 3 anos	Tangíveis
Evolução Últimos 3 anos	Pearson Correlation	1	,079
	Sig. (2-tailed)		,360
	N	141	137
Tangíveis	Pearson Correlation	,079	1
	Sig. (2-tailed)	,360	
	N	137	139

O Teste T de Student mostra que a diferença média entre as duas variáveis NÃO é estatisticamente significativa.

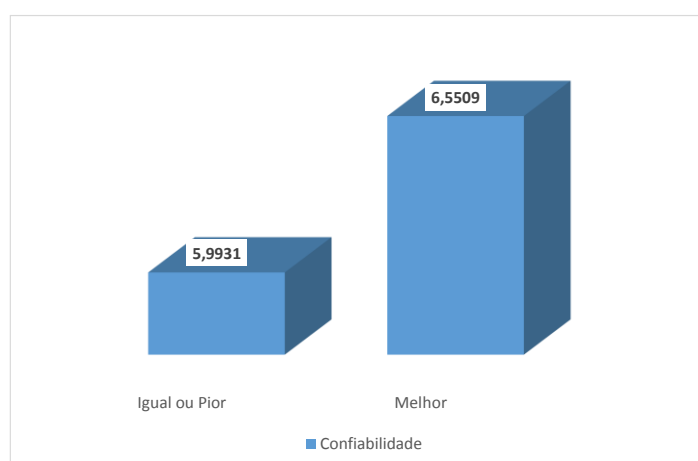
Tabela 10.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Tangíveis	Equal variances assumed	1,023	,314	-,919	135	,360	-,20175	,21948	-,63581	,23230
	Equal variances not assumed			-,843	29,253	,406	-,20175	,23923	-,69086	,28735

Dimensão “Confiabilidade”

O gráfico abaixo mostra que a média dos que responderam que o serviço melhorou é superior à dos que responderam que continua na mesma ou piorou, também aqui no caso da Dimensão Confiabilidade.

Gráfico 6. Valor Médio da Dimensão “Confiabilidade” Segundo a Avaliação da Evolução do Serviço da DCI



Contudo, a análise de Correlação mostra que NÃO há uma correlação positiva entre as duas variáveis, como se pode ver abaixo.

Tabela 11.

Correlations			
		Evolução Últimos 3 anos	Confiabilidade
Evolução Últimos 3 anos	Pearson Correlation	1	,038
	Sig. (2-tailed)		,661
	N	141	134
Confiabilidade	Pearson Correlation	,038	1
	Sig. (2-tailed)	,661	
	N	134	136

O Teste T de Student mostra que a diferença de média entre as duas variáveis NÃO é estatisticamente significativa.

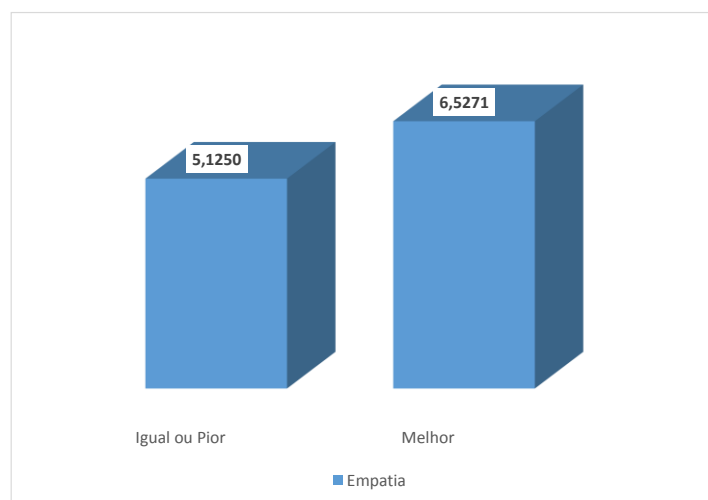
Tabela 12.

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
Confiabilidade	Equal variances assumed	5,102	,026	-,440	132	,661	-,08092	,18401	-,44491 ,28306
	Equal variances not assumed			-,344	23,720	,734	-,08092	,23538	-,56703 ,40518

Dimensão “Empatia”

O gráfico abaixo mostra que a média dos que responderam que o serviço melhorou é superior à dos que responderam que continua na mesma ou piorou, também aqui no caso da Dimensão Empatia.

Gráfico 7. Valor Médio da Dimensão “Empatia” Segundo a Avaliação da Evolução do Serviço da DCI



A análise de Correlação mostra que há uma correlação positiva entre as duas variáveis, como se pode ver abaixo.

Tabela 13.

Correlations			
		Evolução Últimos 3 anos	Empatia
Evolução Últimos 3 anos	Pearson Correlation	1	,322**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	141	136
Empatia	Pearson Correlation	,322**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	136	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 14.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Empatia	Equal variances assumed	,057	,812	-3,932	134	,000	-,91303	,23222	-1,37231	-,45375
	Equal variances not assumed			-3,665	23,073	,001	-,91303	,24915	-1,42834	-,39772

4.2. Teste das hipóteses

A Análise de Coerência entre Dimensões e Variável Dependente mostra que das 6 dimensões do modelo, apesar de haver, em qualquer delas, uma média mais elevada dos que responderam como sendo melhor o serviço prestado em 2015 do que em 2013 pela DCI, nos casos das dimensões “Tangíveis” e “Confiabilidade” as médias dos dois grupos não são estatisticamente diferentes.

O Teste T de Student mostra, conforme análise da Tabela 15, que não há diferença entre a média de respostas entre o grupo dos que consideram que os serviços melhoraram entre 2013 e 2015 e o dos que acham que continuaram na mesma ou pioraram no tocante às Dimensões “Tangíveis” e “Confiabilidade”. Nas restantes dimensões, a diferença entre as médias dos dois grupos é estatisticamente significativa.

Tabela 15.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Comunicação	Equal variances assumed	,337	,563	-3,531	139	,001	-,79151	,22418	-1,23477	-,34826
	Equal variances not			-3,303	31,191	,002	-,79151	,23964	-1,28013	-,30289
Acesso	Equal variances assumed	12,475	,001	-6,732	139	,000	-1,76059	,26153	-2,27769	-1,24350
	Equal variances not			-4,642	25,938	,000	-1,76059	,37928	-2,54031	-,98088
Competencia	Equal variances assumed	9,114	,003	-4,776	139	,000	-1,02329	,21425	-1,44690	-,59968
	Equal variances not			-3,700	27,436	,001	-1,02329	,27657	-1,59034	-,45624
Tangíveis	Equal variances assumed	3,087	,081	-1,342	139	,182	-,34535	,25735	-,85418	,16347
	Equal variances not			-1,061	27,753	,298	-,34535	,32545	-1,01228	,32157
Confiabilidade	Equal variances assumed	9,831	,002	-2,405	139	,017	-,55780	,23191	-1,01632	-,09928
	Equal variances not			-1,692	26,161	,103	-,55780	,32973	-1,23538	,11978
Empatia	Equal variances assumed	20,112	,000	-5,308	139	,000	-1,40207	,26413	-1,92430	-,87983
	Equal variances not			-3,331	25,017	,003	-1,40207	,42087	-2,26884	-,53529

Teste global do Modelo Teórico

O teste do modelo visava verificar se o modelo teórico adaptado, utilizado como base para a realização deste estudo, do ponto de vista estatístico era válido. Sendo válido, neste caso, era preciso verificar a capacidade explicativa das variáveis independentes, neste caso, as 6 dimensões³, em relação à variável dependente, que é a Avaliação feita da evolução da prestação de serviços pela DCI (com dois grupos: 1 – que responderam que melhorou nos últimos 3 anos e 0 – dos que responderam que ficou na mesma ou piorou).

O quadro abaixo apresenta as correlações entre as variáveis a introduzir na análise de regressão múltipla, que serve para verificar uma das pré-condições deste tipo de análise e que é a multi-colinearidade. Pelo que se vê não há esse problema, uma vez que, apesar de haver correlações entre as variáveis que vão compor o modelo, elas não poem em causa a realização da regressão, pois não há nenhum valor superior a 0,7 (ver ANDERSON et ali, 2011: 505)

³ Para efeitos de análise, foram criadas seis variáveis, correspondentes às dimensões do modelo teórico utilizado no estudo. Para tal, calculou-se a média dos valores de cada uma das variáveis pertencentes a cada uma das dimensões. Em seguida, para respeitar um dos requisitos dos testes paramétricos, procurou-se identificar os “outliers” em cada uma dessas novas variáveis através do Bloxpot. Os outliers identificados foram excluídos pelo facto de introduzirem viés na análise.

Tabela 16.

Correlations								
		Evolução Últimos 3 anos	Comunicação	Acesso	Competencia	Tangíveis	Confiabilidade	Empatia
Evolução Últimos 3 anos	Pearson Correlation	1	,268**	,532**	,370**	,079	,038	,322**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000	,360	,661	,000
	N	141	137	129	138	137	134	136
Comunicação	Pearson Correlation	,268**	1	,196*	,301**	,022	,078	,422**
	Sig. (2-tailed)	,002		,027	,000	,804	,371	,000
	N	137	139	128	137	136	134	135
Acesso	Pearson Correlation	,532**	,196*	1	,427**	,237**	,146	,385**
	Sig. (2-tailed)	,000	,027		,000	,007	,100	,000
	N	129	128	131	130	129	128	129
Competencia	Pearson Correlation	,370**	,301**	,427**	1	,196*	-,045	,308**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,022	,602	,000
	N	138	137	130	140	138	135	136
Tangíveis	Pearson Correlation	,079	,022	,237**	,196*	1	,237**	,081
	Sig. (2-tailed)	,360	,804	,007	,022		,006	,349
	N	137	136	129	138	139	134	135
Confiabilidade	Pearson Correlation	,038	,078	,146	-,045	,237**	1	,225**
	Sig. (2-tailed)	,661	,371	,100	,602	,006		,009
	N	134	134	128	135	134	136	134
Empatia	Pearson Correlation	,322**	,422**	,385**	,308**	,081	,225**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,349	,009	
	N	136	135	129	136	135	134	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

O modelo global é estatisticamente significativo, conforme se pode ver no quadro abaixo, pois o nível de significância de F é inferior a 0,05.

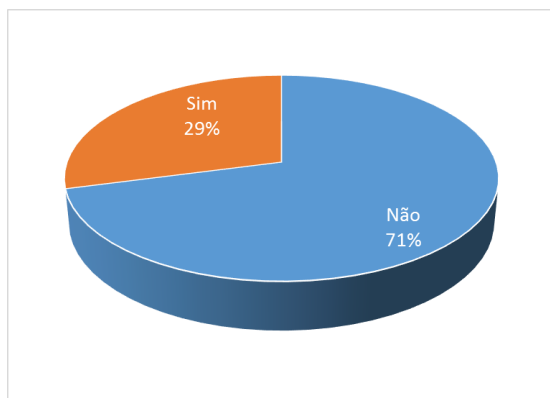
Tabela 17.

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,565 ^a	,319	,283	,29758	,319	8,759	6	112	,000

a. Predictors: (Constant), Empatia, Tangíveis, Competencia, Confiabilidade, Comunicação, Acesso

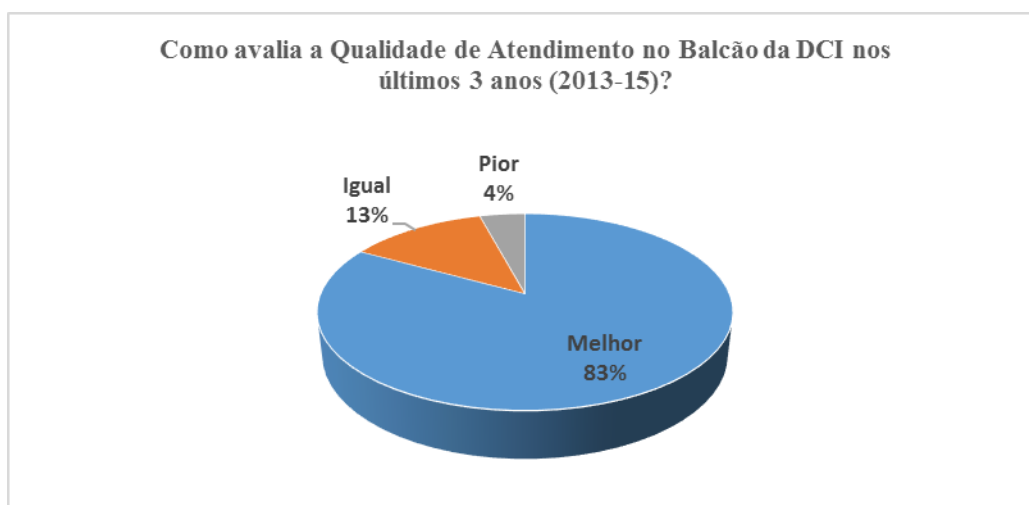
Contudo, o valor de R² (0,319), que mostra a taxa de variação da variável dependente explicada pelas variáveis independentes, é um valor baixo. Por outras palavras, as seis dimensões juntas só explicam 30% da variável dependente. Os restantes 70% dependem de outros factores. É importante salientar que a transformação das variáveis em dimensões, através da média de seus valores, implica necessariamente perdas de informação.

Gráfico 8: Proporção de Respondentes que conhecem o SACCF



Apesar deste cenário de elevado grau de desconhecimento do SACCF, a maioria dos contribuintes que responderam ao questionário afirmaram, conforme mostram os dados do Gráfico 9, que nos últimos três anos a qualidade de atendimento melhorou.

Gráfico 9



A correlação dessas dimensões mostra também, que a qualidade de atendimento, independentemente dos itens que são identificados e considerados válidos, e ainda tendo em conta o desempenho organizacional da instituição, os contribuintes estão preocupados em que os seus problemas sejam resolvidos e passem o menor tempo no balcão de atendimento.

Essa análise vem do facto que, apesar das classificações negativas em itens presentes na dimensão comunicação ou confiabilidade, os contribuintes consideram que o atendimento melhorou por considerarem alguns itens e/ou algumas das suas dimensões mais relevantes comparativamente uma das outras.

5. CONCLUSÃO

5.1. Discussão e implicações para a teoria

Nesta investigação foi utilizada uma grande variedade de fontes de recolha de dados: obras e artigos científicos, questionário e entrevistas a responsáveis diretos de instituições com alguma responsabilidade em termos de decisão. Os dados foram trabalhados de forma a retirar-se o máximo de informação possível, procurando sempre que possível analisá-los qualitativa e quantitativamente (a título de exemplo o questionário aplicado). Foi, partindo desses pressupostos, muito embora à partida podia-se conhecer um pouco da realidade estudada, conseguiu-se obter um conjunto de informações relevantes que permitiu responder aos objectivos da investigação.

O modelo utilizado respondeu e funcionou para este estudo de caso de Cabo Verde, conforme mostraram os resultados do teste de hipótese e modelo teórico, onde a sua aplicabilidade, apesar de algumas limitações pode ser aperfeiçoada e enriquecida, considerando por exemplo em vez das dimensões com a média das variáveis, a análise factorial, que delimitava o estudo em termos de resultados mais objectivos.

As dimensões analisadas, principalmente a Comunicação, revelou-se um factor crítico e que consideramos dever merecer uma atenção muito especial, por parte da DCI, através do SACCF, que tem o papel de promover as atividades de comunicação externa e conceber e implementar um Programa de Cidadania Fiscal para promover a compreensão pela sociedade da função social dos tributos.

Reforçando a ideia de Kunch (2005), a comunicação pode e deve ser utilizada para estimular, motivar e melhorar a imagem de uma organização, mas a sua prioridade nas instituições é solucionar problemas, gerar e facilitar a compreensão entre pessoas com diferentes pontos de vista.

Falando ainda em comunicação é preciso realçar que o próprio SACCF deve comunicar-se melhor, no sentido de dar-se a conhecer, pois o serviço é pouco conhecido, traduzindo nos

resultados do questionário, que avaliou que 71% dos contribuintes não sabem da existência deste serviço.

5.2. Limitações

Uma das limitações, como se pode concluir decorre precisamente da metodologia do estudo de caso, na medida em que, como uma metodologia quantitativa e qualitativa, as suas conclusões não podem ser generalizadas para outras instituições públicas, apesar da temática do presente estudo.

Embora o universo da amostra do questionário mostrou-se relevante para a investigação, era interessante analisar para o futuro estudos aplicados em contribuintes de outras categorias profissionais, ou mesmo singulares, considerando como referimos por exemplo, que em vez de se utilizar dimensões com a média das variáveis, optar-se pela análise factorial, que delimitava o estudo em termos de resultados mais objectivos. Assim, esta investigação deverá abrir portas para a análise de outros casos e, deste modo, será possível enriquecer o conhecimento resultante deste estudo já feito.

5.3. Contribuições

A qualidade de atendimento ao cliente é um conceito aplicável a todas as organizações e os seus funcionários. Não é um conceito que deva ficar confinado a um departamento ou a uma pessoa por mais competente que seja. Administração Pública de hoje, no âmbito da reforma predominante, deve seguir, conforme defende Pierre e Rothstein (2010) uma linha orientadora clara, em vez de regras rígidas; deve imitar técnicas de gestão do sector privado; privatizar e contratualizar, tanto quanto possível a produção de serviços, neste caso objetivando e operacionalizando a qualidade de atendimento, através de estudos regulares de medição da qualidade.

Uma ideia, aliás corroborada pelo Las Casas, citando Marinova & Singh (2008), que afirma que a problemática neste campo de estudo é essencialmente a prática de estabelecer a ordem, a importância e o contínuo uso dos variados indicadores de medição da qualidade de atendimento no espaço das organizações e, verificar o quanto e como influenciam este processo (Excelência no Atendimento) como diferencial importante na gestão estratégica organizacional.

No caso de Cabo Verde é mais do que urgente seguir-se este caminho, sob pena dos investimentos contínuos que têm sido feitos nos recursos humanos e tecnológicos não terem correspondência, ou mesmo efeitos desejáveis, na eficiência e eficácia dos serviços públicos do país.

Neste momento Cabo Verde passa por ciclo importante do seu processo de desenvolvimento, onde os desafios são cada vez mais enfrentar a escassez de recursos externos e investimentos públicos diretos. A qualidade dos serviços e produtos, onde se destaca a qualidade de atendimento nas instituições públicas, não é uma responsabilidade e aposta circunstancial de governos espelhados em plataformas eleitorais, mas sim um compromisso de cidadania de todos.

“O Atendimento de excelência ao cliente, não é uma técnica a ser implantada, mas uma postura a ser cultivada.”

- Mário Persona -

BIBLIOGRAFIA:

- ✓ **Aaker**, David; **Kumar**, Vijay.; **Day**, George (2001) Pesquisa de Marketing. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- ✓ **Albrecht**, Karl (1994). Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira.
- ✓ **António**, Nelson e **Teixeira**, António (2007). Gestão da qualidade: De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM, Lisboa: Sílabo.
- ✓ **Araújo**, Luís (2001). Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional. S. Paulo: Atlas.
- ✓ **Bryman**, Alan (1995). Quantity and quality in social research (5ª Ed.). London: Routledge.
- ✓ **CAF**- Resource Centre European Institute of Public Administration - Newsletter 2014/01. [Consult. 27 de Maio. 2014]. Disponível em http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_newsletter2014_1.pdf
- ✓ **Carrijo**, Carmen e **Alvarenga**, Lúcio (2015). Qualidade do atendimento prestado ao cidadão cliente da secretaria municipal de regulação urbana de Aparecida de Goiânia: Um estudo exploratório e prepositivo. [Consult. 21 de Abril de 2016] Disponível em http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_3104.pdf
- ✓ **Cartilha de Excelência no Atendimento e de Boas Práticas da Procuradoria-Geral da União (PGU) do Brasil** (2012). [Consult. 19 de Março de 2014] Disponível em www.agu.gov.br/page/download/index/id/9317064
- ✓ **Cervo**, Amado; **Bervian**, Pedro (2002). Metodologia científica. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- ✓ **Chaves**, Lúcio (2007). Gerenciamento da comunicação em projetos. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- ✓ **Christófar**, Fábio (2010). Gaiofatto Advogados Associados, especialista em Direito Trabalhista. [Consult. em 19.03.2014]. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/regulamento-interno-de-trabalho-o-que-e-e-para-que-serve/35897>.
- ✓ **Creswell**, John (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- ✓ **Crosby**, Philip (1990). Qualidade, falando sério. São Paulo: McGraw-Hill.
- ✓ **Decreto-Lei 8/2010**, Boletim Oficial, I Série, nº11, de 22 de Março

- ✓ **Decreto-Regulamentar nº 35/2014** Boletim Oficial I Série, nº 75, de 5 de Dezembro
- ✓ **Decreto-Regulamentar nº 6/2010**, Boletim Oficial I Série, nº 32, de 23 de Agosto.
- ✓ **Deming**, Edwards (2003). Saia da crise, 3ª edi. São Paulo: Futura.
- ✓ **Demmke**, Christoph & **Moilanen**, Timo (2010). Civil Services in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service. Peter Lang: Frankfurt.
- ✓ **Dencker**, Ada (1998). Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. São Paulo: Futura.
- ✓ **Denton**, Keith (1990). Qualidade em serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books.
- ✓ **Denzin**, Norman; **Lincoln**, Yvonna (2006). Planeamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed.
- ✓ **Drucker**, Peter (1999). Desafios gerenciais para o século 21. São Paulo: Thomson Pioneira.
- ✓ **Drucker**, Peter (1986). Inovação e Gestão. Lisboa: Editorial Presença.
- ✓ **Dubrin**, Andrew J. (2006). Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Editora Thomson
- ✓ **Edersheim**, Elizabeth (2007). A essência de Peter Drucker: uma visão para o futuro. 1ª Edição, São Paulo: Editora Campus.
- ✓ **Entrevista áudio – Sra. Odete Andrade** - Diretora do Serviço de Atendimento ao Contribuinte e Cidadania Fiscal.
- ✓ **Entrevista áudio – Sr. Adalberto Vieira**, Presidente da Associação Cabo-verdiana da Qualidade.
- ✓ **Entrevista áudio – Sr. Alfredo de Pina** – Diretor dos Recursos Humanos da Administração Pública.
- ✓ **Entrevista áudio – Sr. Alfredo de Pina**
- ✓ **Feigenbaum**, Armand (1994). Controle da qualidade total. Trad. Regina Loverri. São Paulo: Makron Books.
- ✓ **Fernandes**, Walter (2011). O Movimento da Qualidade no Brasil. São Paulo: Essential Idea.
- ✓ **Fonseca**, Carlos; **Lourenço**, Jorge; **Allen**, José (1997). TAO: terminologia do aprimoramento organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- ✓ **Freemantle**, David (1994). Incrível atendimento ao cliente São Paulo: Makron
- ✓ **Garvin**, David (2002). Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- ✓ **Gerson**, Richard (2001). Medir a Qualidade e a Satisfação do cliente, Uma Guia para Gerir Serviço de Qualidade. Editora ISBN. 972-9413-34-7: Lisboa.
- ✓ **Gianesi**, Ireneu; **Corrêa**, Henrique. (1994). Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas.
- ✓ **Gil**, Antônio (2006). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- ✓ **Gomes**, Paulo (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação, Cadernos BAD, Vol. 2, pp. 6-18.
- ✓ **Inácio**, Rafael. Qualidade no atendimento: Sinal de Sucesso? (2004). Dissertação Faculdade Marechal Rondon Coordenação do Curso de Administração. São Manuel.
- ✓ **Instituto Nacional de Estatística-INE**, Anuário Estatístico – 2015.
- ✓ **Inforpress (Agência de Notícias)**: Entrevista do Director Geral da Administração Pública, Gerson Soares. 14/03/2014. [Consult. 12/04/2014]. Disponível em <https://www.inforpress.publ.cv/cooperacao-mlt/94189-cabo-verde-ja-e-membro-da-rede-europeia-caf-devido-a-experiencias-de-sucesso-na-administracao-publica>
- ✓ **ISO** - International Organization for Standardization [Consult. em 12/09/2014] Disponível em <http://www.iso.org/iso/home.html>
- ✓ **Jensen**, Anne; **Sage**, Andrew (2000). A Systems Management Approach for Improvement of Organizational Performance Measurement Systems. Information - Knowledge - Systems Management IOS Press p. 33–61. [Consult. em 02/05/2014] Disponível em: www.fibrapara.edu.br/seer/ojs/index.php/fibra_e_ciencia/.../12/pdf
- ✓ **Jornal Comunicar nº 01**, Gabinete de Comunicação e Imagem do Governo. www.governo.cv Abril de 2009.
- ✓ **Juran**, Joseph (1995). Juran na liderança pela qualidade. São Paulo: Pioneira.
- ✓ **Kaplan**, Robert; **Norton**, David (1997). A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus.
- ✓ **Kelly**, Kelvin (1999). Novas regras para uma nova economia. São Paulo: Objetiva.
- ✓ **Kotler**, Philip (2000). Administração de marketing. 10º Ed. São Paulo: Prentice Hall.
- ✓ **Kunsch**, Margarida (2005). Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. 3. Ed. São Paulo: Summus.
- ✓ **Lakatos**, Eva e **Marconi**, Marina (2001). Técnicas de pesquisa: Planeamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.

- ✓ **Las Casas**, Alexandre (2012). Excelência em Atendimento ao Cliente: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. São Paulo: Mackronbooks.
- ✓ **Marinova**, Detelina; **Singh**, Jagdip (march 2008) Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency and customer satisfaction. Journal of Marketing, vol. 72, p. 28-45.
- ✓ **Ministério das Finanças e Planeamento** – In Boletim Dcinfo, Edição nº 4, JAN-FEV. 2014.
- ✓ **Missão do IGQPI** [Consult. 08/08/2015]. Disponível em (<http://www.igqpi.cv/igq/missao-e-objetivos>)
- ✓ **Morales**, Flávio; **Ferreira**, Flávio (2011). A excelência em Qualidade no Atendimento das Organizações. Revista Hórus. Revista de Humanidades, Ciências Sociais Aplicadas e da Saúde. Volume 5, nº 2. Rio de Janeiro: FAESO.
- ✓ **Neves**, Adilson (2006). Qualidade no atendimento: A chave para o sucesso pessoal e empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- ✓ **Nogueira**, Roberto (2002). Elaboração e Análise de Questionários: Uma Revisão da Literatura Básica e a Aplicação dos Conceitos a um Caso Real – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD.
- ✓ **Oakland**, John (1994). Gerenciamento da qualidade total. São Paulo: NBL Editora.
- ✓ **Oliveira**, Otávio (2003). Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados. Rio de Janeiro. Cengage Learning Editores.
- ✓ **Pierre**, Jon & **Rothstein**, Bo (2010). Reinventing Weber: The Role of Institutions in Creating Social Trust. Ashgate Publish: Burlington.
- ✓ **Pimenta**, Alzira (2002). Comunicação Empresarial. 3. Ed. São Paulo: Alínea.
- ✓ **Pinheiro**, Cibelli (2010). Imagem da Organização: Boa Comunicação gera boa imagem. [Consult. em 22/04/2014.] Disponível em <http://www.conrerp5.org.br/?p=210>
- ✓ **Pollitt**, Christopher (2007). New Perspectives on Public Services: Place and Technology. Oxford University Press: New York.
- ✓ **Queiroz**, Márcio (2005). Qualidade e excelência no atendimento ao cliente: um estudo de caso da empresa Vivo – loja Djalma Batista em Manaus. Dissertação (Bacharel em Administração) Manaus: Fundação Centro de Análise, Pesquisa e inovação tecnológica. FUCAPI.
- ✓ **Resolução nº6/2015**, Aprova o Código de Ética e Conduta da Administração Pública Cabo-verdiana Boletim Oficial I Série, nº 10, de 11 de Fevereiro.

- ✓ **Ribeiro, Renato** (2008). *Estratégia Empresarial*. Curitiba: IESDE.
- ✓ **Richardson, Robert** (2010). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- ✓ **Santos, António; Pacheco, Fernando; Pereira, Heitor; Bastos, Paulo** (2001). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat.
- ✓ **Schonberger, Richard e Knod Jr., Edward** (1997). *Serviço Sincronizado*. São Paulo Pioneira.
- ✓ **Scucuglia, Rafael** (2001). A Polêmica definição de Qualidade. Disponível em: pt.scribd.com/doc/87900434/A-Polemica-Definicao-de-Qualidade. [Consult. em 19.03.2014]
- ✓ **Secretário de Estado da Administração Pública**: Notícia sobre abertura do ateliê de formação de tutores para o curso “Qualidade no Atendimento ao Utente” (2015). Disponível em: <http://noticias.sapo.cv/info/artigo/1461175.html> [Consult. em 21.04.2016]
- ✓ **Shewhart, Walter** (1980). *Economic control of quality manufactured product*. New York: D. Van Nostrand.
- ✓ **Sink, Scott; Tuttle, Thomas** (1993). *Planeamento e Medição para a Performance*. Tradução de Elenice Mazzilli e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- ✓ **Siqueira, Ito** (2009). *O atendimento ao cliente como diferencial competitivo*. Editora e-ditora: Recife.
- ✓ **Souza, Bruno** (2009). *A importância da comunicação nas organizações*. Brusque: Faculdade de Tecnologia de Santa Catarina, 2009. Disponível em: http://www.bm.edu.br/fatesc.edu.br/wp-content/blogs.dir/3/files/pdf/tccs/a_importancia_da_comunicacao_nas_organizacoes.pdf
- ✓ **Wing, Michael** (1998). *Como falar com seus clientes: o guia da Arthur Andersen*. Rio de Janeiro: Campus.
- ✓ **Yin, Roberto** (2001). *Estudo de caso: Planeamento e métodos*. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam.
- ✓ **Zeithalm, Valarie; Parasuraman Anantharanthan e Berry, Leonard** (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Marketing*, v. 64 (spring), p.12-40.

Anexo:

QUESTIONÁRIO

Medição da Apreciação pelos contribuintes⁴ da Qualidade de Atendimento no Balcão da DCI

(A PREENCHER PELO INQUIRIDOR)

Nº DO QUESTIONÁRIO _____

DATA DE APLICAÇÃO _____

NOME DA UNIVERSIDADE: ISG - Instituto Superior de Gestão - ISG-PT

CURSO: Mestrado

TEMA DO MESTRADO: Implicações da Qualidade de Atendimento nas entidades públicas. Estudo do caso – Direção de Contribuição e Impostos: Serviço de Atendimento ao Contribuinte e Cidadania Fiscal.

ALUNO: José Domingos Furtado

ENQUADRAMENTO

Este questionário enquadra-se no trabalho de pesquisa ligado à formação acima referida. A sua aplicação visa medir a perceção de qualidade de atendimento no balcão da Direção de Contribuição e Impostos por parte dos Associados da Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Sotavento sediados na Capital do País.

CONFIDENCIALIDADE/COMPROMISSO

Garante-se total confidencialidade dos dados e o seu uso apenas para fins académicos da presente pesquisa.

1. *THE* 2. *WOMAN* 3. *AND* 4. *HER* 5. *WOMAN* 6. *AND* 7. *HER* 8. *WOMAN* 9. *AND* 10. *HER* 11. *WOMAN* 12. *AND* 13. *HER* 14. *WOMAN* 15. *AND* 16. *HER* 17. *WOMAN* 18. *AND* 19. *HER* 20. *WOMAN* 21. *AND* 22. *HER* 23. *WOMAN* 24. *AND* 25. *HER* 26. *WOMAN* 27. *AND* 28. *HER* 29. *WOMAN* 30. *AND* 31. *HER* 32. *WOMAN* 33. *AND* 34. *HER* 35. *WOMAN* 36. *AND* 37. *HER* 38. *WOMAN* 39. *AND* 40. *HER* 41. *WOMAN* 42. *AND* 43. *HER* 44. *WOMAN* 45. *AND* 46. *HER* 47. *WOMAN* 48. *AND* 49. *HER* 50. *WOMAN* 51. *AND* 52. *HER* 53. *WOMAN* 54. *AND* 55. *HER* 56. *WOMAN* 57. *AND* 58. *HER* 59. *WOMAN* 60. *AND* 61. *HER* 62. *WOMAN* 63. *AND* 64. *HER* 65. *WOMAN* 66. *AND* 67. *HER* 68. *WOMAN* 69. *AND* 70. *HER* 71. *WOMAN* 72. *AND* 73. *HER* 74. *WOMAN* 75. *AND* 76. *HER* 77. *WOMAN* 78. *AND* 79. *HER* 80. *WOMAN* 81. *AND* 82. *HER* 83. *WOMAN* 84. *AND* 85. *HER* 86. *WOMAN* 87. *AND* 88. *HER* 89. *WOMAN* 90. *AND* 91. *HER* 92. *WOMAN* 93. *AND* 94. *HER* 95. *WOMAN* 96. *AND* 97. *HER* 98. *WOMAN* 99. *AND* 100. *HER* 101. *WOMAN* 102. *AND* 103. *HER* 104. *WOMAN* 105. *AND* 106. *HER* 107. *WOMAN* 108. *AND* 109. *HER* 110. *WOMAN* 111. *AND* 112. *HER* 113. *WOMAN* 114. *AND* 115. *HER* 116. *WOMAN* 117. *AND* 118. *HER* 119. *WOMAN* 120. *AND* 121. *HER* 122. *WOMAN* 123. *AND* 124. *HER* 125. *WOMAN* 126. *AND* 127. *HER* 128. *WOMAN* 129. *AND* 130. *HER* 131. *WOMAN* 132. *AND* 133. *HER* 134. *WOMAN* 135. *AND* 136. *HER* 137. *WOMAN* 138. *AND* 139. *HER* 140. *WOMAN* 141. *AND* 142. *HER* 143. *WOMAN* 144. *AND* 145. *HER* 146. *WOMAN* 147. *AND* 148. *HER* 149. *WOMAN* 150. *AND* 151. *HER* 152. *WOMAN* 153. *AND* 154. *HER* 155. *WOMAN* 156. *AND* 157. *HER* 158. *WOMAN* 159. *AND* 160. *HER* 161. *WOMAN* 162. *AND* 163. *HER* 164. *WOMAN* 165. *AND* 166. *HER* 167. *WOMAN* 168. *AND* 169. *HER* 170. *WOMAN* 171. *AND* 172. *HER* 173. *WOMAN* 174. *AND* 175. *HER* 176. *WOMAN* 177. *AND* 178. *HER* 179. *WOMAN* 180. *AND* 181. *HER* 182. *WOMAN* 183. *AND* 184. *HER* 185. *WOMAN* 186. *AND* 187. *HER* 188. *WOMAN* 189. *AND* 190. *HER* 191. *WOMAN* 192. *AND* 193. *HER* 194. *WOMAN* 195. *AND* 196. *HER* 197. *WOMAN* 198. *AND* 199. *HER* 200. *WOMAN* 201. *AND* 202. *HER* 203. *WOMAN* 204. *AND* 205. *HER* 206. *WOMAN* 207. *AND* 208. *HER* 209. *WOMAN* 210. *AND* 211. *HER* 212. *WOMAN* 213. *AND* 214. *HER* 215. *WOMAN* 216. *AND* 217. *HER* 218. *WOMAN* 219. *AND* 220. *HER* 221. *WOMAN* 222. *AND* 223. *HER* 224. *WOMAN* 225. *AND* 226. *HER* 227. *WOMAN* 228. *AND* 229. *HER* 230. *WOMAN* 231. *AND* 232. *HER* 233. *WOMAN* 234. *AND* 235. *HER* 236. *WOMAN* 237. *AND* 238. *HER* 239. *WOMAN* 240. *AND* 241. *HER* 242. *WOMAN* 243. *AND* 244. *HER* 245. *WOMAN* 246. *AND* 247. *HER* 248. *WOMAN* 249. *AND* 250. *HER* 251. *WOMAN* 252. *AND* 253. *HER* 254. *WOMAN* 255. *AND* 256. *HER* 257. *WOMAN* 258. *AND* 259. *HER* 260. *WOMAN* 261. *AND* 262. *HER* 263. *WOMAN* 264. *AND* 265. *HER* 266. *WOMAN* 267. *AND* 268. *HER* 269. *WOMAN* 270. *AND* 271. *HER* 272. *WOMAN* 273. *AND* 274. *HER* 275. *WOMAN* 276. *AND* 277. *HER* 278. *WOMAN* 279. *AND* 280. *HER* 281. *WOMAN* 282. *AND* 283. *HER* 284. *WOMAN* 285. *AND* 286. *HER* 287. *WOMAN* 288. *AND* 289. *HER* 290. *WOMAN* 291. *AND* 292. *HER* 293. *WOMAN* 294. *AND* 295. *HER* 296. *WOMAN* 297. *AND* 298. *HER* 299. *WOMAN* 300. *AND* 301. *HER* 302. *WOMAN* 303. *AND* 304. *HER* 305. *WOMAN* 306. *AND* 307. *HER* 308. *WOMAN* 309. *AND* 310. *HER* 311. *WOMAN* 312. *AND* 313. *HER* 314. *WOMAN* 315. *AND* 316. *HER* 317. *WOMAN* 318. *AND* 319. *HER* 320. *WOMAN* 321. *AND* 322. *HER* 323. *WOMAN* 324. *AND* 325. *HER* 326. *WOMAN* 327. *AND* 328. *HER* 329. *WOMAN* 330. *AND* 331. *HER* 332. *WOMAN*

NOME DA EMPRESA _____

REPRESENTANTE _____ CONTACTOS (TELEF) _____

LOCALIZAÇÃO DA SEDE _____

Como classifica de 1 a 10 os itens abaixo? (Coloque uma cruz no quadro correspondente)

Comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Site da internet da DCI										
Serviço informativo por SMS										
Linha de atendimento telefônico										
Brochuras, desdobráveis com informações sobre os serviços prestados										
Meios de informação/ divulgação (externa) utilizados para informar o cidadão/contribuinte										
Informações transmitidas a tempo e de forma clara										
Instruções para preenchimento de formulários										
Informações sobre a tabela de custos dos serviços										
Acesso (facilidade ao serviço/pessoal de atendimento)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Identificação externa da instituição										
Identificação do funcionário										
Disponibilidade em responder imediatamente a sua solicitação										
Tempo de espera										
Competência (Recursos humanos e tecnológicos adequados)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O funcionário tem formação em competências do serviço										
O funcionário tem formação em atendimento e relações humanas										
Informatização dos serviços										
Opções de pagamento de serviços diferenciado (pagamento direto, cartão 24, cheques...)										
Equipamentos modernos										
Tangíveis (aspetos físicos)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hall de espera (higiene e/ou decoração)										
Espaço para atendimento										
Sistema de marcação de vez (senhas/números)										
Sinalização de prioridade no atendimento (idosos, grávidas, deficientes, etc.)										
Confiabilidade (Credibilidade)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Caixa de sugestões e livro de reclamações para o cidadão										
Feedback das sugestões, solicitações e reclamações dos clientes										
Cumprimento dos prazos para o levantamento de documentos solicitados										
Cumprimento dos prazos para o despacho de processos instruídos										
Cumprimento do horário de funcionamento										
Cumprimento no atendimento de audiências										
Empatia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A presteza no atendimento										
Cordialidade e simpatia do funcionário de atendimento										
Atendimento personalizado										

1. Aponte outros itens (não mencionados aqui) que considera importantes para a prestação de um atendimento de qualidade

2. Como avalia (comparativamente) o atendimento no balcão da DCI nos últimos 3 anos (2013-2015)?

<i>Melhor</i>	<i>Igual</i>	<i>Pior</i>

3. Justifique a sua avaliação (utilize o espaço em branco, se for necessário)

4. Conhece o Serviço de Atendimento ao Contribuinte e Cidadania Fiscal?

<i>Sim</i>	<i>Não</i>

MUITO OBRIGADO!